

Elaboración de un Modelo de Evaluación de Eficacia para Ejecutivos

UNIVERSIDAD AMERICANA UAM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO



Elaboración de un Modelo de Evaluación de Eficacia para Ejecutivos

Br. Franklin Antonio González Ruíz

Monografía para optar al grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor Tutor:
Licenciado Jorge Jesús Prado Delgadillo

Managua, Nicaragua, Mayo, 2002

DEDICATORIA

*A mi madre la Señora Gladys Ruíz,
a mis hermanos Alberto, Gladys y Mauricio,
a toda mi familia en General
y a mis amigas y amigos
que son y serán partícipes en la creación conjunta
de un futuro convincente, abundante y pleno.*

*Al poder ilimitado que se despierta
cada vez más y más en mí,
que me ayuda a convertirme en lo que soy
y lo que quiero llegar a ser,
que no me aleja de vivir con integridad,
ni lejos de Dios.*

AGRADECIMIENTO

*A Don Jesús de Santiago
por haber creído en mí al permitir realizar
el presente trabajo en su empresa
y por haberme financiado el estudio.*

*A mi entrenador mental
el Licenciado Jorge Jesús Prado Delgadillo
por haberme ayudado a automotivarme
y por su abnegación al proporcionarme medios
que contribuyeron a que este trabajo
fuese un éxito.*

ÍNDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINAS</u>
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	6
A. ASPECTOS GENERALES SOBRE ORGANIZACIÓN	6
1. ¿Qué es una Organización?	6
2. Comportamiento Organizacional, (CO)	6
3. Clima Organizacional	7
B. ASPECTOS GENERALES DE LA ALTA GERENCIA	8
1. Gerencia General	8
2. Gerentes Intermedios	9
3. Habilidades Gerenciales	9
4. Desempeño Gerencial	9
5. Resultados en la Gerencia	10
C. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL INDIVIDUO	11
1. Comportamiento Individual	11
2. Liderazgo	11
3. Características de los Líderes	13
D. CAMBIO ORGANIZACIONAL	15
1. La resistencia al cambio	16
2. Aprendizaje Organizacional	16
E. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS	18
F. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, (DO)	18
1. Resultados de la Aplicación del Desarrollo Organizacional	19

CAPITULO II. HISTORIA DEL ESTUDIO DE LOS HÁBITOS	21
A. LAS LLAVES DEL ÉXITO DE NAPOLEÓN HILL	21
1. Precisión de objetivos con AMP (Actitud Mental Positiva)	21
2. Genio creador con AMP	22
3. Una personalidad agradable con AMP	23
4. Fe aplicada con AMP	24
5. Recorrer un kilómetro de más con AMP	24
6. Iniciativa personal con AMP	25
7. Una actitud mental positiva	25
8. Entusiasmo con AMP	26
9. Auto disciplina con AMP	26
10. Exactitud de pensamiento con AMP	26
11. Atención controlada con AMP	27
12. Trabajo en equipo con AMP	28
13. Aprender de la derrota con AMP	28
14. Visión creadora con AMP	29
15. Conservación de una buena salud física y mental con una AMP	29
16. Dedicación de tiempo y dinero con AMP	30
17. Utilización de la fuerza del hábito cósmico con AMP	30
 CAPITULO III. LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA	 31
A. PARADIGMAS Y PRINCIPIOS	32
1. Grandeza primaria y secundaria	32
2. El poder de un paradigma	32
3. El poder de un cambio de paradigma	33
4. Ver y ser	33
5. El paradigma basado en principios	34
6. Principios del desarrollo y el cambio	35
7. Un nuevo nivel de pensamiento	36

B.	PANORAMA GENERAL DE LOS SIETE HÁBITOS	37
1.	Los hábitos definidos	37
2.	El continuum de la madurez	38
3.	La efectividad definida	38
4.	CP organizacional	40
C.	PRIMER HÁBITO. SEA PROACTIVO	41
	Principios de la visión personal	
1.	El espejo social	41
2.	Entre estímulo y respuesta	42
3.	La proactividad definida	43
4.	Tomar la iniciativa	44
5.	Actúe o deje que los demás actúen por usted	44
6.	Escuchando nuestro lenguaje	45
18.	Círculo de preocupación / círculo de influencia	46
19.	Control directo, indirecto e inexistente	47
20.	Los tener y los ser	47
21.	La otra punta del palo	48
22.	Comprometerse y mantener los compromisos	48
B.	SEGUNDO HÁBITO. EMPIECE CON UN FIN EN MENTE	49
	Principios del liderazgo personal	
1.	Lo que significa empezar con un fin en mente	49
2.	Todas las cosas se crean dos veces	50
3.	Por designio u omisión	50
4.	Liderazgo y administración, las dos creaciones	51
5.	Rescribir el guión, conviértase en su primer creador	51
6.	Un enunciado de la misión personal	52
7.	En el centro	52
8.	Centros alternativos	53
8.1	Centrarse en el cónyuge	54
8.2	Centrarse en la familia	54
8.3	Centrarse en el dinero	55
8.4	Centrarse en el trabajo	55
8.5	Centrarse en las posesiones	56

8.6 Centrarse en el placer	56
8.7 Centrarse en amigos	57
8.8 Centrarse en los enemigos	58
8.9 Centrarse en la Iglesia	58
8.10 Centrarse en uno mismo	59
9. Identificando su propio centro	59
10. Un centro de principios	60
11. Cómo redactar y usar un enunciado de la misión personal	62
12. Usando la totalidad del cerebro	62
13. Dos maneras de utilizar el cerebro derecho	63
13.1 Ampliar la perspectiva	63
13.2 Visualización y afirmación	63
14. La identificación de roles y metas	65
15. Enunciados de la misión organizacional	65
 C. TERCER HÁBITO. ESTABLEZCA PRIMERO LO PRIMERO	 66
Principios de administración personal	
1. El poder de la voluntad independiente	66
2. Cuatro generaciones de la administración del tiempo	67
3. Matriz de la administración del tiempo	68
4. Lo que supone decir No	70
5. La herramienta del cuadrante II	71
6. Conviértase en un autoadministrador del cuadrante II	72
7. Vivirlo	73
8. Progresos de la cuarta generación	73
9. La delegación. Aumentando P y CP	74
10. Delegación en recaderos	74
11. Delegación en encargados	75
12. El paradigma del cuadrante II	76
 D. PARADIGMAS DE INTERDEPENDENCIA	 77
1. La cuenta bancaria emocional	77
2. Seis depósitos principales	78
2.1 Comprender al individuo	78
2.2 Prestar atención a las pequeñas cosas	78

2.3 Mantener los compromisos	79
2.4 Aclarar las expectativas	79
2.5 Demostrar integridad personal	79
2.6 Disculparse sinceramente cuando realiza un reintegro	80
2.7 Las leyes del amor y las leyes de la vida	81
2.8 Los problemas P son oportunidades CP	81
2.9 Los hábitos de la interdependencia	82
 E. CUARTO HÁBITO. PENSAR EN GANAR / GANAR	 82
Principios de liderazgo interpersonal	
1. Seis paradigmas de interacción humana	82
1.1 Ganar / ganar	83
1.2 Gano / pierdes	83
1.3 Pierdo / ganas	84
1.4 Pierdo / pierdes	84
1.5 Gano	85
1.6Cuál es la mejor opción	85
1.7 Ganar / ganar o no hay trato	85
2. Cinco dimensiones de ganar / ganar	86
3. Carácter	87
4. Relaciones	88
5. Acuerdos	88
6. Acuerdos de desempeño ganar / ganar	89
7. Sistemas	89
8. Procesos	90
 F. QUINTO HÁBITO. PROCURE PRIMERO COMPRENDER, Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO	 91
Principios de comunicación empática	
1. Carácter y comunicación	92
2. Escucha empática	92
3. Diagnosticar antes de prescribir	94
4. Cuatro respuestas autobiográficas	94
5. Después procure ser comprendido	96
6. Persona a persona	97

G. SEXTO HÁBITO. LA SINERGIA	98
Principios de cooperación creativa	
1. Comunicación sinérgica	99
2. Sinergia en el aula	99
3. La sinergia en la empresa	100
4. Sinergia y comunicación	100
5. La pesca de la tercera alternativa	101
6. Sinergia negativa	102
7. Valorando las diferencias	102
8. Análisis del campo de fuerzas	103
9. Toda la naturaleza es sinérgica	104
H. SÉPTIMO HÁBITO. AFÍLE LA SIERRA	104
Principios de auto renovación equilibrada	
1. Las cuatro dimensiones de la renovación	104
1.1 La dimensión física	105
1.2 La dimensión espiritual	106
1.3 La dimensión mental	106
1.4 La dimensión social emocional	107
2. Programando a los otros	108
3. El equilibrio en la renovación	109
4. La sinergia en la renovación	110
5. La espiral ascendente	111
I. DISEÑO METODOLÓGICO	112
1. Metodología	112
1.1 Fuentes de información	112
1.2 Consideraciones para la elaboración del Modelo de Evaluación de Eficacia para Ejecutivos	112
1.3 Diseño de la muestra o población	113
2. Instrumentos de recolección de información	116
2.1 Cuestionario de medición de hábitos	116
3. Instrucciones para el entendimiento y mejor uso del Modelo de Evaluación de Eficacia	117

4. Propuesta de la Elaboración del Modelo de Evaluación de Eficacia para Ejecutivos	118
CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE EFICACIA	131
A. TABLA N°1: RESUMEN DE LOS SIETE HÁBITOS CORRESPONDIENTE GERENTE FINANCIERO.	131
1. Gráfico 1A: Resumen de los siete hábitos	
2. Gráfico 1B: Resumen final de los siete hábitos	
B. TABLA N°2: RESUMEN DE LOS SIETE HÁBITOS CORRESPONDIENTE GERENTE DE CRÉDITO	132
1. Gráfico 1A: Resumen de los siete hábitos	
2. Gráfico 1B: Resumen final de los siete hábitos	
C. TABLA N°3: RESUMEN DE LOS SIETE HÁBITOS CORRESPONDIENTE GERENTE DE PROMOCIÓN	133
1. Gráfico 1A: Resumen de los siete hábitos	
2. Gráfico 1B: Resumen final de los siete hábitos	
D. TABLA N°4: RESUMEN DE LOS SIETE HÁBITOS CORRESPONDIENTE GERENTE DE LIBRERÍA	134
1. Gráfico 1A: Resumen de los siete hábitos	
2. Gráfico 1B: Resumen final de los siete hábitos	
E. TABLA N°5: RESUMEN DE LOS SIETE HÁBITOS CORRESPONDIENTE GERENTE DE SISTEMAS	135
1. Gráfico 1A: Resumen de los siete hábitos	
2. Gráfico 1B: Resumen final de los siete hábitos	

F. TABLA N°6: RESUMEN DE LOS SIETE HÁBITOS	
CORRESPONDIENTE GERENTE DE IMPORTACIONES	136
1. Gráfico 1A: Resumen de los siete hábitos	
2. Gráfico 1B: Resumen final de los siete hábitos	
G. TABLA N°7: RESUMEN DE LOS SIETE HÁBITOS	
CORRESPONDIENTE GERENTE DE VENTAS	137
1. Gráfico 1A: Resumen de los siete hábitos	
2. Gráfico 1B: Resumen final de los siete hábitos	
H. TABLA N°8: RESUMEN DE LOS SIETE HÁBITOS	
CORRESPONDIENTE DIRECTOR GENERAL	138
1. Gráfico 1A: Resumen de los siete hábitos	
2. Gráfico 1B: Resumen final de los siete hábitos	
CONCLUSIONES	139
RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA	143
ANEXOS	

INTRODUCCION

Si por algo puede caracterizarse el mundo y la sociedad en la que nos ha tocado vivir es por el cambio. Todo a nuestro alrededor cambia, a velocidad vertiginosa y el mundo empresarial, evidentemente, no ha sido ajeno a todo esto. Este se encuentra inmerso en un proceso de transformación continua, a todos los niveles: estratégico, estructural, tecnológico, formativo...

La actitud es la piedra angular del éxito, esta puede ayudar, cuando es una actitud positiva o limitar cuando es negativa. Pero lo que conduce hacia donde se quiere llegar de una forma más rápida, con buen desempeño y diligencia es lo que las personas llevan por dentro, sus principios, valores, creencias, paradigmas y hábitos de conducta, todo esto forma la actitud y el carácter.

Las organizaciones líderes serán organizaciones dirigidas por personas que se sientan cómodas con la auto-dirección, el auto-control y el auto-aprendizaje en otras palabras personas con ciertos hábitos de actuación, capaces de dirigir y dirigirse con inteligencia, o lo que es igual personas capaces de actuar de forma emprendedora dentro de la empresa.

La cultura organizacional es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.¹ La cultura en administración implica adoptar no solo conocimientos y metodologías sino hábitos personales en la búsqueda por elevar la productividad, la eficiencia y la calidad y esto se debe hacer desde la unidad más importante en la organización, el ser humano.

En toda organización deben de estar bien definidos los hábitos de las personas que gerencian o lideran pues estas personas son clave para el desarrollo de la empresa. La confianza en si mismo, las actitudes correctas, la interacción, un comportamiento ético, la capacidad de comunicación, la capacidad de compromiso, de colaboración, de mando, de aprender de sus propios errores, son hábitos personales y puntos claves en los dirigentes y deben de ser cuestiones prioritarias a analizar.

¹ Casares, D. Y Siliceo, A. Liderazgo, Valores, y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva. Pág 48.

El Gerente debe percibirse a sí mismo como un líder dentro de la organización y enfocarse en lo básico, demostrar efectividad en el uso del tiempo, en el manejo de las emociones y en las destrezas de comunicación interpersonal entre otros. Las organizaciones de calidad están dirigidas por personas líderes con hábitos dirigidos al éxito.

En Nicaragua existen al menos dos razones por las que el cambio es fundamental en las organizaciones:

La problemática cultural de las organizaciones, la cual debe ser vista como una dimensión clave y específica en la baja productividad y calidad, todo esto desde una perspectiva integral.

La necesidad de crear un estilo propio de gestión, basado en la incorporación de nuevos hábitos de conducta, a fin de conseguir mayor eficacia y calidad que acelere el desarrollo nacional.

Debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, que hacen posible encontrar un sentido propio para la construcción de una moderna Nicaragua.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de las empresas nicaragüenses, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que Nicaragua es un espacio heterogéneo que debe revalorizarse.

El quehacer del nuevo gerente no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales. Este deberá estudiar las diferencias, la alterabilidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé una generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro país como productor de mano de obra barata e ineficaz.

Un cambio de enfoque metodológico incidiría directamente en el estilo de dirigir y concebir al ser humano, inmerso este en una totalidad, y al que se le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis

organizacional y es hacia esta comprensión que hay que dirigirse en los próximos años con una mirada renovada.

La tendencia actual esta dirigida hacia:

La creación de organizaciones inteligentes o abiertas al aprendizaje, cuyos dirigentes sean poseedores de grandes hábitos personales de conducta dirigidos a alcanzar los resultados deseados, así como de capacidad de liderazgo.

Dirigentes que sepan, además, dominar los estilos gerenciales que se alejan del "orden y mando" dirigiéndose más al modelo consultivo y colaborativo, como forma más efectiva de lograr el involucramiento de todos sus subordinados en los procesos de aprendizaje y desaprendizaje.

La sociedad Nuevos Libros de Nicaragua, Central S.A. fue creada el 5 de Enero de 1991, su actividad principal es la compra / venta de textos, artículos escolares y materiales de oficina. Está dirigida a todos los niveles de enseñanza, abarcando libros desde preescolar, primaria, secundaria, hasta universidad, post – grados y maestrías, además de disponer de otros temas de interés general que distribuyen las mejores editoriales del mundo, en idioma español.

En la actualidad esta empresa tiene su propia editorial, publicando todo tipo de libros de autores nacionales, libros de literatura, poesía, derecho, etc. En los últimos años ha promocionado a autores nicaragüenses, editando en cooperación con ellos sus obras.

Inició con un activo de ciento ochenta mil córdobas, su ubicación inicial fue en una casa muy pequeña con pocas condiciones a media cuadra del local actual, sus operaciones comenzaron solamente con seis empleados. Actualmente funciona en el reparto San Juan, de la UCA una cuadra al sur y media cuadra arriba, consta con un personal de sesenta trabajadores, este varía según la época. Posee ocho sucursales independientes a las que les vende el derecho de uso de la marca, con condición de que estas compren más del ochenta % de los productos que Nulinic Central distribuye.

Alrededor de C\$900,000 anuales se cancelan de impuesto sobre la renta y C\$150,000 en impuestos sobre ingresos a la Alcaldía de Managua. Su activo actual es

de C\$5,000,000. Esta empresa goza de un gran prestigio en Nicaragua y se ha convertido en una de las mejores.

El presente estudio es de tipo preventivo, en la empresa no existía un problema relevante relacionado con su dirección. El desarrollo ejecutivo prevaleciente es eficaz, sin embargo la empresa considera dentro de su dinámica la necesidad de evaluar constantemente a sus gerentes para mantener un alto índice de competitividad lo cual da la oportunidad al presente trabajo investigativo.

Se considera que el presente trabajo ayuda a diagnosticar las habilidades psicológicas y humanas de los gerentes con el fin de mejorar su eficacia.

La elaboración del modelo de evaluación de eficacia para ejecutivos que se propondrá a la empresa Nulinic, S.A le servirá como un instrumento de análisis de su personal gerencial. Se trata de un modelo pre y post a la contratación que le permite a la empresa minimizar costos al contratar a la persona idónea con el desarrollo interior y las habilidades psicológicas y humanas que lo acreditan como gerente del siglo XXI.

El presente estudio no tiene antecedentes en la empresa ya que incluso para nuestro país es un estudio completamente nuevo. En la actualidad los empresarios empiezan a interesarse en la consideración de los hábitos de conducta como medio para mejorar la eficacia empresarial en todo su sentido.

Este estudio consta de cuatro partes, la primera parte abarca la información relacionada con la Ciencia Administrativa la cual valida el estudio. La segunda parte trata los estudios de autores como Napoleón Hill y Andrew Carnegie acerca de los hábitos de conducta, principios, valores, creencias, reglas y características de la personalidad de éxito. La tercera parte se refiere a la identificación de los factores que inciden en la eficacia de las personas basado en un resumen de la obra Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La cuarta parte de este estudio trata de la elaboración y aplicación del Modelo de evaluación de eficacia para ejecutivo, se hizo un análisis gerencial de la aplicación del instrumento con cada uno de los gerentes de la empresa, se redactaron las conclusiones a que se llegó en el estudio y se enumeran las respectivas recomendaciones que permitan la utilización del modelo de evaluación y su implementación en la empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Modelo de Evaluación de Eficacia a partir de los Hábitos de conducta dirigido a Gerentes que permita conocer su capacidad de dirección, liderazgo e interacción; e implementarlo. Esto se llevará a cabo en la empresa Nulinic de Managua, y se desarrollará durante el período de Enero a Febrero del 2002.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los factores que inciden en la Eficacia de las diferentes tareas de los directivos.
2. Elaborar un Modelo de Evaluación de Eficacia basado en los hábitos de conducta, dirigido a la alta gerencia y Gerentes intermedios de la empresa Nulinic S.A. especificando niveles de trabajo de acuerdo al perfil de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
3. Especificar recomendaciones para la utilización del Modelo de Evaluación y su implementación en la empresa tomada como referencia.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE ORGANIZACIÓN

1. ¿Qué es una Organización?

Llamamos Organización a una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. La empresa u organización esta compuesta por tres elementos: Recursos materiales, recursos humanos y recursos técnicos.

Los recursos materiales lo conforman sus edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, materias primas, capital etc.

Los recursos técnicos puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa, es decir, los sistemas, como sistemas de producción, organización, de ventas, etc.

Los recursos humanos, son sin duda, los más importantes en la organización. Es el elemento activo y desde luego el de máxima dignidad.²

Toda organización esta compuesta por individuos, que con sus habilidades humanas e interpersonales la dirigen hacia un mayor o menor éxito

2. Comportamiento Organizacional, (CO)

Comportamiento Organizacional, es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos, en la mejora de la eficacia.

El CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma.¹

² Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall. Edic. 7, pag 5

3. Clima Organizacional

Según la teoría de Stephen Robbins, el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. El Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, provocando en estos, una actitud positiva o negativa.

La corriente actual sobre el concepto de Clima Organizacional se enfoca en una nueva percepción habiendo demostrado hasta ahora una mayor utilidad. Este enfoque utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos.

La especial importancia de este nuevo enfoque reside en que:

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende en la mayor parte, de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones son influidas en una cierta medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características o actitudes personales y características organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando así un circuito.³

Algunos autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la organización y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo
- Actitud hacia uno mismo⁴

B. ASPECTOS GENERALES DE LA ALTA GERENCIA

Henry Mintzberg ha estudiado con detenimiento el quehacer de los gerentes. En su libro La naturaleza del trabajo directivo, dice que el trabajo directivo consiste básicamente en tres premisas o roles; el rol interpersonal o de enlace; el rol informativo o monitor y el rol negociador o de decisión.

Las organizaciones contemporáneas están encontrando, cada vez con mas frecuencia, que los roles administrativos no siempre se limitan a los gerentes tradicionales. Conforme el entorno de las organizaciones se vuelve mas competitivo, las empresas se dedican mas a encontrar la manera de mejorar la calidad. El punto clave del rol de los gerentes es que deben ser mas versátiles cuando se trata de relaciones humanas

1. Gerencia General.

Esta compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de

³ Luis Martínez García www.gestiondelconocimiento.com, Organización

⁴ Luis Martínez García www.gestiondelconocimiento.com, Organización

ejecutivos. Establecen las políticas de la empresa y dirigen la interacción de la organización con su entorno.

2. Gerentes Intermedios.

Solo son responsables de una área específica, por ejemplo producción, mercadotecnia, finanzas etc. Están más en contacto con el resto del personal y tienen grupos de trabajo asignados.

3. Habilidades Gerenciales

Todo gerente necesita tener tres habilidades básicas.

- **Habilidades conceptuales:** toma de decisiones, identificación de oportunidades e innovación tendiente a mejorar la empresa, conocimiento y evaluación del ambiente de los negocios, estructuración de la organización.
- **Habilidades humanas:** escribir y hablar con soltura, saber manejar las quejas y problemas, guiar y motivar a los demás, negociar y controlar el cambio.
- **Habilidades técnicas:** comprensión del balance general, preparación de presupuestos, elaboración de un programa de computadora, preparación del análisis de costos y beneficios, búsqueda de información.⁵

4. El Desempeño Gerencial

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que alcancen sus metas.

La buena actuación de los gerentes es el tema en muchos debates y análisis. Una de los criterios utilizados para tal fin es la eficiencia y la eficacia.

⁵ Stoner, James, 1996, Administración, edit. Prentice Hall, edic. 6, pag. 15-17

Eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, con los mínimos recursos para alcanzar los objetivos presentados. Es decir hacer las cosas correctamente.

Eficacia es la capacidad de determinar los objetivos apropiados y hacer lo que se debe hacer. Es decir hacer las cosas correctas.

5. Resultados en la Gerencia

Desde otro punto de vista, existen en la realidad tres tipos de gerentes, En primer lugar aquellos que hacen que las cosas sucedan; en otra categoría figura los que se preguntan por que suceden y por ultimo, los que no saben que está pasando. Entre los rasgos característicos que definen a aquellos directivos que componen el primer grupo destacan su mentalidad abierta, su perseverancia y la exigencia consigo mismos antes que con los demás.

A continuación se describen algunas señas de identidad más comunes:

- Trazan y establecen objetivos que son realistas y alcanzables
- Prefieren situaciones en las que tienen capacidad de influir frente a aquellas otras en las cuales el azar juega un papel importante.
- Les satisface más saber que lo están haciendo acertadamente que cualquier otro tipo de recompensa.

Para conseguir todo esto:

- Definen lo que quieren lograr y lo comunican a los demás claramente.
- Tienen una mentalidad abierta pero, al mismo tiempo, siguen una dirección firmemente marcada.
- Se muestran perseverantes ante la adversidad.
- Son muy exigentes, tanto consigo mismos como con los miembros de su equipo.
- Aguantan sin zozobrar los momentos de presión.
- Se entusiasman por su trabajo y lo contagian a todos
- Asumen riesgos controlados.
- Tienen gran capacidad de decisión

C. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL INDIVIDUO

1. Comportamiento Individual

Todo comportamiento esta modelado de algún modo por la personalidad y las experiencias de aprendizaje por las que se ha pasado. La agresividad, la competitividad, la independencia, la amabilidad, etc. son características de la personalidad de los individuos las cuales se desarrollan desde temprana edad. Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea.

Para cada grupo separado dentro de la organización, cada individuo percibe las cosas de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental. Esto significa que es imposible comprender cualquier acción sin tomar en cuenta la forma en que la situación se manifiesta en el individuo.⁶

Cientos de millones de dólares se gastan los Gerentes y directivos al año en formación de los recursos humanos. Desde luego, si hay algo que preocupa, es el desarrollo de líderes en las organizaciones.

2. Liderazgo

Hay un conjunto completamente nuevo de capacidades que están comenzando a perfilarse como rasgos distintivos de los líderes o trabajadores estrellas del nuevo milenio, entre las que cabe destacar la capacidad de servir de catalizador del cambio, el aprovechamiento de la diversidad, la formación de equipos y la interacción. Se ha descubierto que existen algunas competencias que diferencian a los trabajadores estrellas de los otros como empatía, autodisciplina e iniciativa⁷

Iniciativa: Motivación de logro y adaptabilidad

Influencia: Capacidad para liderar equipos

Empatía: Confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás

⁶ Dr. Norman Maier, Breve escrito sobre conceptos, pag. Web, Portaldelconocimiento.com

⁷ Dr. Norman Maier, Breve escrito sobre conceptos, pag. Web, Portaldelconocimiento.com pagina 35

Los trabajadores estrellas son buenos mediadores, es decir, son capaces de despertar la confianza de los demás y de establecer una adecuada relación con ellos. Saben escuchar, son capaces de persuadir y saben aconsejar; para poder alentar la confianza de los demás se debe ser consciente de uno mismo, asumir el punto de vista de los demás y ser también capaz de estar plenamente presente e involucrado.⁸

Los mejores siempre están dispuestos, por ejemplo, a quedarse un tiempo extra para ayudar a sus compañeros a concluir un proyecto y no se guardan para sí los pequeños descubrimientos que pueden facilitar el trabajo sino que los comparten abiertamente. Son personas que no compiten, sino colaboran.⁹

Sólo cuando una persona muestra un amplio ramillete del espectro total de las competencias personales existe la posibilidad de que alcance lo que McClelland denominó "punto crítico", una condición que permite descollar como un trabajador "estrella" y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en ciertas reacciones químicas.¹⁰

Hoy en día los empresarios buscan personas que tengan:

Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente

Capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos, adaptabilidad.

Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para y sentirse orgulloso de los logros conseguido.

Eficacia interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.

Potencial de liderazgo, eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente.

⁸ Goleman, Inteligencia Emocional pagina 56

⁹ Ibid, pagina 62

¹⁰ Ibid, , pagina 63

3. Características de los Líderes

✓ Competencia

Es un rasgo personal o un conjunto de habilidades que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz. Es una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral ¹¹

✓ Inteligencia Práctica:

Es una combinación de destreza y experiencia. Así pues, aparte del conocimiento inteligente, son las habilidades prácticas que determinarán el desempeño cotidiano. La pericia es, en gran medida, una combinación entre el sentido común y los conocimientos y habilidades concretos necesarios para desempeñar adecuadamente el trabajo. ¹²

✓ Competencia Emocional

Es una capacidad adquirida que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial que se dispone para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

Todo ser humano tiene dos formas de relacionarse: con nosotros mismos o con los demás. A la primera se la llama competencia personal y a la otra competencia social

1. Competencia Personal.

Determinan el modo en que las personas se relacionan con sí mismas, el grado de aceptación de nuestra persona, si estamos o no conformes con nuestra forma de ser y actuar, etc.

¹¹ Goleman, Inteligencia Emocional, página 35

¹² Fernando Pozuelo, psicólogo industrial. www.gestiondelconocimiento.com.

Dentro de la competencia personal se destaca tres conceptos importantes:

Conciencia de uno mismo: Es la conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones , haciendo una valoración adecuada y reconocer las propias fortalezas y debilidades.

Conciencia emocional: Es la conciencia que permite reconocer las propias emociones y efectos

- *Autorregulación* Es el control de los propios estados, impulsos y recursos internos. Permite manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos, así como asumir la responsabilidad de la actuación personal.¹

.

Confianza en uno mismo: Es seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

- *Confiabilidad:* fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
- *Integridad:* asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
- *Adaptabilidad:* flexibilidad para afrontar los cambios
- *Innovación:* sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información

2. Competencia Social

La competencia social determina el modo en que las personas se relacionan con los demás, con sus semejantes, compañeros, familia, etc. Dentro de la competencia social se destacan varios conceptos importantes:

Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas

Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan

Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades

Aprovechamiento de la diversidad. Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas

Conciencia grupal : capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones interpersonales en un grupo

Así mismo las personas tienen habilidades sociales, es decir; capacidad para inducir respuestas deseables en los demás; capacidad para influir utilizando técnicas de persuasión eficaces; capacidad de comunicarse, es decir emitir mensajes claros y convincentes; capacidad de liderazgo, inspirando y dirigiendo a grupos y personas; capacidad para resolver conflictos; capacidad para trabajar con los demás colaborando y cooperando para la consecución de una meta común; habilidades de equipo, ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

D. CAMBIO ORGANIZACIONAL

El progreso consiste en el cambio y el futuro será de la “generación de directivos” que dispongan de grandes habilidades en la movilización de personas, en la búsqueda de oportunidades, en el conocimiento de procesos, de oportunidades tecnológicas, así como capacidad personal, no sólo de aceptar los cambios, sino de ser un agente activo en su creación.

1. La Resistencia al Cambio.

Existen diferentes teorías que intentan explicar porque no se produce el cambio en algunas organizaciones a pesar de que estas tienen claro la necesidad de cambiar para adaptarse al entorno.

La principal causa radica en que hasta ahora ha funcionado el modelo más conservador y cínico de la naturaleza humana y de las organizaciones, que muchos llaman el modelo de “mando y control”. Las empresas han sido capaces de funcionar eficientemente con esas percepciones han crecido bajo el supuesto de que el jerárquico es un mecanismo de control y coordinación necesario y suficiente.

La razón es que las empresas han sido capaces de funcionar bajo dichos supuestos en un entorno razonablemente predecible y estable, en mercados definidos que cambiaban despacio, con tecnologías que evolucionaban lentamente; y en entornos político-económicos que hacían posible el éxito aún con niveles relativamente bajos de eficacia y efectividad.¹³

La segunda causa radica en las culturas de las empresas e incluso en las culturas nacionales en las que están inmersas las culturas de las organizaciones. Y es que las culturas evolucionan muy lentamente y, salvo que se produzcan cataclismos o destrucciones masivas o el nacimiento de organizaciones nuevas, escasean los cambios culturales fundamentales, es decir los cambios culturales reales, no los programas ocasionalmente, que se suelen denominar como de “creación de nueva cultura”.

En otras palabras, se requiere que se renuncie a algunos supuestos culturales profundos y que se rehaga la empresa sobre supuestos nuevos. Y ese tipo de desaprendizaje y posterior aprendizaje es necesariamente doloroso y lento.

2. Aprendizaje Organizacional

¿Cuáles son las condiciones necesarias y suficientes para desaprender y reaprender?. Para comprenderlo, se necesita examinar algunas de las dinámicas psicológicas de la ansiedad. Cuando los modelos antiguos dejan de funcionar se experimenta una des-confirmación o falta de confirmación. Se entra en un estado de

¹³ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall edic. 7 pag. 723

ansiedad y lucha por la supervivencia. A menos que la persona cambie no llegará a sus objetivos, no alcanzará sus ideales y, en casos extremos, no sobrevivirá. Sin embargo, también produce ansiedad la perspectiva de renunciar a algunos de nuestros supuestos y prácticas tácitas. A esto se le llama ansiedad del aprendizaje.

Las personas muchas veces piensan “ si me permito convertirme en un aprendiz me convertiré en incompetente e incluso puedo llegar a perder mi identidad. Cuanta mayor sea la ansiedad que experimenten más negarán defensivamente, los datos desconfirmadores y se aferrarán a los sistemas conocidos. A este proceso se le denomina resistencia al cambio y es natural y esperado.

En consecuencia, lógicamente para que se produzca el cambio es necesario que la ansiedad de supervivencia supere a la de aprendizaje. A veces se escala la ansiedad de supervivencia a niveles tan altos que los aprendices potenciales se paralizan defensivamente aún más y simulan que aprenden para quitarse la presión de los directivos.

Un método para poner en marcha el proceso de aprendizaje, es darse cuenta de que si se reduce la ansiedad de aprendizaje, ésta será inferior a la de supervivencia. Edgar Schein llama a este proceso la creación de una seguridad psicológica, conseguir que el aprendiz sienta que es posible aprender sin la pérdida de su yo.

El problema es que a menudo es muy difícil crear la suficiente seguridad psicológica para superar la ansiedad del aprendizaje, sobre todo cuando, simultáneamente, se exigen aumentos de productividad. Para sentirse psicológicamente seguros se necesita tiempo y espacio para reflexionar para que los datos de desconfirmación se asienten en el consciente, se necesita entrenamiento para aprender a aprender y consejeros que apoyen, campos para practicar y visiones positivas del futuro .

Todas las formas de aprendizaje y de cambio se inician con algún tipo de insatisfacción o frustración Para estar motivado por el cambio hay que aceptar la información y conectarla con algo que importa. La des-confirmación provocará la ansiedad de supervivencia o el sentimiento de que si no se cambia no se obtendrá lo que se necesita o no se alcanzará los objetivos o ideales propuestos (“culpabilidad de supervivencia”)

Para sentir la ansiedad de supervivencia o culpabilidad hay que aceptar como válidos y relevantes los datos des-confirmadores. Referido a la “ansiedad de aprendizaje” puede ser más deseable para las personas el adaptarse y no llegar a sus objetivos que correr riesgos. La ansiedad de aprendizaje es la fuerza de contención más importante que conduce al mantenimiento del equilibrio evitando defensivamente todo cambio.

Por lo tanto, hay que contribuir a generar un nivel suficiente de seguridad psicológica y ahí radica una de las habilidades para la aceptación del cambio, mezcla de técnica y de arte.

E. CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, así como el análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales.

F. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, (DO)

Desarrollo organizacional no es un concepto bien definible, mas bien es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

El DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración. En todo cambio se debe de tener en cuenta valores como:

- **Respeto a las personas.** Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- **Confianza y apoyo.** La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
- **Igualdad de poder.** Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
- **Confrontación.** No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.
- **Participación.** Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, mas se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

1. Resultados de la Aplicación del Desarrollo Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Desarrollo Organizacional:

1. **Retroalimentación.** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa.
2. **Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La interacción creciente conduce a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo".. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
3. **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y transformar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de

eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje y estos seguirán existiendo mientras no se observen y se examinen en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.¹⁴

4. **Participación** Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas.¹⁵
5. **Responsabilidad creciente.** Se refiere al hecho de tener muy claro que se es responsable de algo, y que sé esta vigilando el desempeño relacionado con dicha responsabilidad. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto-dirigidos, y la participación.
6. **Energía y optimismo crecientes.** Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto-dirigidos, etcétera.

¹⁴ Martínez, Luis, lumaga@monteria.cetcol.net.co

¹⁵ Ibid.

CAPITULO II. HISTORIA DEL ESTUDIO DE LOS HABITOS

A. LAS LLAVES DEL ÉXITO DE NAPOLEÓN HILL

Los 17 Principios del Triunfo Personal

Napoleón Hill nació en la pobreza en 1883 en Virginia, Estados Unidos, y alcanzó un gran éxito como abogado y periodista. Fue consejero de Franklin Roosevelt y confidente de Andrew Carnegie. Con la ayuda de éste, formuló una filosofía del éxito, recurriendo a los pensamientos y experiencias de docenas de personajes de relevancia empresarial y social hechos a sí mismos. Agrupó y analizó las cualidades que habían permitido que las grandes figuras de los tempranos Estados Unidos alcanzaran su éxito duradero.

De hombres como Henry Ford, Thomas Edison, Woodrow Wilson, y luego Franklin Roosevelt, Hill obtuvo unas percepciones inestimables.

LAS LLAVES DEL ÉXITO DE NAPOLEÓN HILL proporcionan consejos directos, sencillos e incluso brillantes para llevar a cabo los Diecisiete Principios del Éxito. Estas son consejos de Napoleón Hill en estado puro, directo, llano, al estilo del muchacho rústico de Virginia que llegó a ser confidente de presidentes y el profeta de una filosofía de logros únicamente estadounidense.

Uno está donde está y es lo que es debido a sus hábitos establecidos. El objetivo del libro titulado “LAS LLAVES DEL ÉXITO DE NAPOLEÓN HILL” ha sido el obligar a la persona a examinar sus hábitos y a enseñarle formas de cambiarlos.

Una evaluación detallada

A continuación se dan resúmenes concisos de los pasos para hacer que cada principio forme parte de su vida. Los mismos resúmenes le ofrecerán recomendaciones concretas sobre qué hacer.

1. PRECISION DE OBJETIVOS CON AMP (ACTITUD MENTAL POSITIVA)

Éste es el punto de partida de todos los logros valiosos. Se debería tener un objetivo elevado, deseable y sobresaliente y mantenerlo siempre delante de uno. Se puede tener cualquier otro objetivo que no entre en conflicto con el principal y que ayude a alcanzarlo. Es recomendable disponer de objetivos inmediatos, intermedios y

lejanos. Cuando se establece un objetivo preciso principal, se será propenso a reconocer aquello que le ayudará a conseguirlo.

Decida o fije en la mente qué es exactamente lo que desea. Sea preciso, evalúe y determine con exactitud que dará a cambio. Establezca una fecha precisa de cuándo tiene intención exacta de poseer lo que desea. Identifique su deseo con un plan preciso para llevar a cabo y alcanzar su objetivo. Ponga su plan en acción inmediatamente.

Defina con claridad el plan de consecución. Escriba con precisión y concisión qué es exactamente lo que quiere, cuándo exactamente quiere alcanzarlo y qué es exactamente lo que pretende dar a cambio.

Todos y cada uno de los días, por la mañana y por la noche, lea en voz alta su declaración escrita. Al leerla, vea, sienta y crea que ya está en posesión de su objetivo. Dedíquese a la inspección personal con asiduidad para decidir si va por el buen camino y la dirección adecuada de modo de no desviarse del sendero que conduce al logro de su objetivo. Para garantizar el éxito, ocúpese diariamente en estudiar, pensar y planificar tiempo con una AMP, pensando en sí mismo y en su familia y en cómo puede lograr sus objetivos precisos.

Aquello que la mente puede concebir y creer, la mente puede conseguir... cuando tiene
AMP y la aplique.

2. GENIO CREADOR CON AMP

Una alianza creadora es dos o más mentes trabajando juntas en un espíritu de armonía perfecta para la consecución de un objetivo específico.

Este principio lo capacita, mediante la asociación con otros, para adquirir y utilizar el conocimiento y la experiencia necesarios para la consecución de cualquier objetivo deseado en la vida.

Puede establecer su alianza creadora rodeándose o alineándose con el consejo y la cooperación personal de varias personas que estén dispuestas a prestarle una ayuda sincera para la consecución de su objetivo en un espíritu de armonía perfecta. Puede establecer una alianza creadora con su cónyuge, su director, un amigo, un compañero de trabajo, etc. Una vez que se forma una alianza creadora el grupo como un todo debe permanecer activo. Debe moverse en un plan preciso, en un tiempo preciso, hacia un objetivo común preciso. La indecisión, la inactividad o el retraso destruirán la utilidad de la alianza. Tiene que haber una compenetración completa de las mentes, sin reservas por parte de ningún miembro.

Se puede tener varias alianzas creadoras, cada una con objetivos diferentes; por ejemplo, una alianza con su cónyuge para alcanzar los objetivos familiares, una con su banquero, consejero de inversiones o abogado para sus objetivos financieros, una con su párroco o clérigo para sus objetivos espirituales, etcétera.

3. UNA PERSONALIDAD AGRADABLE CON AMP

La personalidad de una persona es la persona. Forma la naturaleza de sus pensamientos, obras, relaciones con otros y establece los límites del espacio que la persona ocupa en el mundo. Además abarca todo lo que la persona controla: mente, cuerpo y alma, por eso se dice que puede ser la mayor posesión o la mayor desventaja de una persona.

Es esencial desarrollar una personalidad agradable tanto para uno mismo como para los demás.

Factores positivos de una personalidad agradable

Visión creadora	Deportividad
Tolerancia	Sinceridad
Agudeza	Sentido del humor
Cortesía común	Corazón humilde
Afecto por la gente	Sonreír
Flexibilidad	Entusiasmo
Tacto	Control del temperamento y de las emociones
Magnetismo personal	Paciencia
Control de las expresiones faciales	Vestimenta adecuada

No hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a tí

4. FE APLICADA CON AMP

La fe es un estado mental a través del cual los objetivos de una persona, deseos, planes y propósitos se pueden traducir a sus equivalentes físicos o financieros.

La fe aplicada significa acción, específicamente, el hábito de aplicar la fe bajo cualquier circunstancia. Es fe en Dios, en sí mismo, en sus conciudadanos y en las oportunidades ilimitadas disponibles para usted.

La fe es el arte de creer a través de hacer. Surge como resultado de una acción persistente. El miedo y la duda son fe con marcha atrás. La fe, en su aplicación positiva, es la clave que le proporciona una comunicación directa con la Inteligencia Infinita.

La fe aplicada es la creencia en un objetivo o propósito respaldados por una actividad no cualificada.

¡La oración es su mayor poder!

5. RECORRER UN KILÓMETRO MÁS CON AMP

Significa dar más y mejor servicio por lo que le pagan, y hacerlo con una actitud mental positiva. Se debe establecer el hábito de recorrer un kilómetro más por el placer que se obtiene de ello y por lo que hace por y para usted en lo más profundo de su interior. Es inevitable que cada semilla de servicio útil que siembre se multiplique y regrese a usted en abundancia abrumadora.

Seguir este principio le volverá indispensable para otras personas. El principio se manifiesta en dos leyes importantes: la Ley de la Compensación y la Ley de las Retribuciones Crecientes. Estas leyes inalterables siempre recompensan el esfuerzo inteligente realizado con una actitud de fe e instintivamente, sin pensar en los límites de la compensación inmediata.

$$C1+C2+AM=C$$

Donde;

C1= La calidad del servicio realizado.

C2= La cantidad del servicio realizado.

AM= La actitud mental con el que se realiza.

C= Su compensación en el mundo y a la cantidad de espacio que usted ocupará en los corazones de otras personas.

¡Haga que recorrer un kilómetro más con AMP sea un hábito!

6. INICIATIVA PERSONAL CON AMP

La iniciativa personal es el poder interior que inicia toda acción. Es el poder que inspira el fin de aquello que uno empieza. Es la dinamo que pone la facultad de la imaginación en acción. De hecho, es Auto motivación.

La motivación es aquello que induce acción o determina la elección. Es lo que proporciona un motivo. Un motivo es esa urgencia interior sólo dentro del individuo que le incita a la acción, como una idea, una emoción, un deseo o un impulso. Es una esperanza u otra fuerza que empieza en un intento por producir resultados específicos.

Cuando conozca los principios que puedan motivarlo, entonces conocerá los principios que pueden motivar a otros.

Motívese con AMP. La esperanza es el ingrediente mágico en la motivación, pero el secreto del logro es ponerse en acción.

Use y desarrolle la iniciativa personal. ¡Hágalo ahora!

7. UNA ACTITUD MENTAL POSITIVA

Una actitud mental positiva es el pensamiento o la acción o reacción correctas, honradas, constructivas ante cualquier persona, situación o serie de circunstancias que no violan las leyes de Dios o los derechos de otras personas.

AMP le permite construir sobre la esperanza y superar las actitudes negativas de la desesperanza y el desánimo. Le proporciona el poder mental, la sensación, la confianza de hacer cualquier cosa que decida hacer. Por lo general, la AMP se alude como la actitud de “Puedo...Lo haré”, aplicable a todas las circunstancias estimulantes en su vida.

Usted crea y mantiene una actitud mental positiva mediante su propio poder de voluntad, basada en motivaciones de su propia adaptación.

Mantenga la actitud correcta... Una actitud mental positiva

8. ENTUSIASMO CON AMP

El entusiasmo es un ingrediente necesario para un individuo de éxito, eficiente y competente.

Para volverse entusiasta respecto a conseguir un objetivo deseable, día tras día mantenga la mente en dicho objetivo. Cuanto más dignos y deseables sean sus objetivos, más dedicado y entusiasta será usted. El entusiasmo prospera en una mente y acción positivas.

El entusiasmo verdadero proviene del interior. Puede generarse de forma natural con los propios pensamientos, sensaciones y emociones, pero lo que es más importante se puede generar a voluntad.

Para ser entusiasta... ¡Actúe con entusiasmo!

9. AUTODISCIPLINA CON AMP

La autodisciplina le capacita para desarrollar el control sobre sí mismo. Comienza con el dominio de sus pensamientos, lo que usted realmente es y hace. Los fracasos y éxitos son resultados de sus hábitos. Somos seres de hábitos, pero como somos mentes con cuerpos podemos cambiar nuestros hábitos.

La autodisciplina es quizás la función más importante en ayudar al individuo en el desarrollo y mantenimiento de hábitos de pensamiento que capacitan a esa persona para fijar toda su atención sobre cualquier objetivo deseado y centrarla en él hasta que dicho objetivo se ha alcanzado.

Si no controla sus pensamientos, no controla sus actos. Piense primero y actúe después. La autodisciplina es el principio por el cual usted puede formar voluntariamente los patrones de sus pensamientos para que armonicen con sus objetivos y propósitos.

Dirija sus pensamientos, controle sus emociones, ordene su destino con AMP

10. EXACTITUD DE PENSAMIENTO CON AMP

La exactitud de pensamiento se basa en dos fundamentos básicos:

1. Razonamiento inductivo, basado en la asunción de hechos o hipótesis desconocidos.

2. Razonamiento deductivo, basado en hechos, o lo que se cree que son hechos, comprobados.

El pensamiento preciso y el sentido común en parte son resultado de la experiencia. Puede aprender de las propias experiencias tanto como de las de otros cuando aprende como reconocer, relacionar, asimilar y aplicar los principios con el fin de alcanzar sus objetivos.

1. Separe los hechos de la ficción o de las pruebas de oídas.
2. Divida los hechos en categorías: importantes y no importantes.

Tenga cuidado de las opiniones de otros. Podrían ser peligrosas y destructivas. Cerciórese de que sus opiniones no son los prejuicios de otro. El pensador preciso aprende del empleo de su propio juicio y a ser cauto sin importar quién pueda esforzarse para influir en él.

La verdad será verdad sin importar una mente cerrada, la ignorancia o la negativa a creerla

11. ATENCIÓN CONTROLADA CON AMP

La atención controlada es el poder mental organizado. Es la forma más elevada de autodisciplina. Es el acto de coordinar todas las facultades de la mente y dirigir su poder combinado a un fin específico o un objetivo preciso. Es un acto que sólo se puede obtener mediante el tipo más estricto de autodisciplina.

La atención controlada, cuando se centra en el objeto de su objetivo preciso principal, es un medio por el cual usted realiza una aplicación positiva del principio de la sugestión.

El objetivo de la atención controlada es el de mantener la mente ocupada en material de pensamiento que pueda ser útil para la consecución del objeto de su deseo.

La atención controlada es un autodomínio del orden más elevado, pues una verdad aceptada que la persona que controla su propia mente puede controlar todo lo demás.

Mantenga la mente en las cosas que quiere y alejada de las cosas que no quiere

12. TRABAJO EN EQUIPO CON AMP

El trabajo en equipo es una colaboración voluntaria y la coordinación del esfuerzo para alcanzar un objetivo específico. Cuando el espíritu del trabajo en equipo es favorable, voluntario y libre, conduce a la consecución de un poder grande y duradero.

Es un sistema que coordina todos los recursos y talentos de los jugadores y desanima automáticamente la falta de honradez y la injusticia, a la vez que compensa de forma adecuada a los individuos que participan de forma sincera y altruista.

El trabajo en equipo produce poder, pero la cuestión de si dicho poder es temporal o permanente depende de la motivación que inspiró a la cooperación. Si la motivación inspira a la gente a cooperar voluntariamente, el poder productivo por este tipo de trabajo en equipo durará tanto como prevalezca el espíritu de voluntariedad.

El trabajo en equipo desarrolla a los individuos y a las empresas y proporciona una oportunidad ilimitada para todos. Es compartir una parte de lo que usted tiene, una parte que es buena, con otros.

Aquello que comparta se multiplicará; aquello que retenga disminuirá

13. APRENDER DE LA DERROTA CON AMP

La derrota puede ser un escalón hacia el progreso o un obstáculo, según sea su actitud mental y cómo la relacione con sí mismo. Jamás es lo mismo que el fracaso, a menos que se haya aceptado como tal.

Toda adversidad transporta consigo la semilla de un beneficio equivalente o mayor para aquellos que tengan AMP y la apliquen.

Su actitud mental respecto de la derrota es el factor de máxima importancia que determina si usted navegará sobre mareas de fortuna o desgracia. La persona con una actitud mental positiva reacciona ante la derrota con el espíritu de determinación de no aceptarla. La persona con una actitud mental negativa reacciona ante ella con el espíritu de aceptación impotente.

Lo peor que le pase puede ser lo mejor que pueda pasarle si no permite que le arrebathe lo mejor de usted

14. VISIÓN CREADORA CON AMP

El mayor don del hombre es su mente pensante. Analiza, compara, elige. Crea, visualiza, prevé y genera ideas.

La imaginación es el ejercicio, el desafío y la aventura de la mente. Es la clave para todos los logros de una persona, el mecanismo principal de todo esfuerzo humano.

La visión creadora puede ser una cualidad innata de la mente o una adquirida, ya que se puede desarrollar mediante el uso libre y osado de la facultad de la imaginación.

La visión creadora se extiende mucho más allá del interés por los objetos materiales. Juzga el futuro por el pasado y se ocupa del futuro más que del pasado. La imaginación se ve influida y controlada por los poderes de la razón y la experiencia. La visión creadora los hace a un lado y alcanza sus fines básicamente con ideas y métodos nuevos.

Una de las formas de aumentar el flujo de ideas es desarrollar el hábito de incorporar tiempo para el estudio, el pensamiento y la planificación.

Lo que puede concebirse puede crearse... con AMP

15. CONSERVACIÓN DE UNA BUENA SALUD FÍSICA Y MENTAL CON AMP

Usted es una mente con un cuerpo. Mientras sus cerebro controle su cuerpo, acepte que una buena salud física exige una actitud mental positiva, una conciencia de la salud. Establezca unos hábitos de salud buenos y bien equilibrados. Para mantener la conciencia de salud, piense en términos de buena salud física, no en términos de enfermedad o males. Recuerde, aquello en lo que su mente se concentra, lo trae a la existencia, bien sea un éxito financiero o bien salud física.

Para mantener una actitud positiva para el desarrollo y mantenimiento de una conciencia de buena salud, emplee la autodisciplina, mantenga la mente libre de influencias y pensamientos negativos, y cree y mantenga una vida equilibrada. Siga el trabajo con juego, el esfuerzo mental con esfuerzo físico, la seriedad con el humor, y estará en el camino hacia la buena salud y la felicidad.

¡Me siento saludable! ¡Me siento feliz! ¡Me siento estupendo!

16. DEDICACIÓN DE TIEMPO Y DINERO CON AMP

Equilibre inteligentemente el uso de su tiempo y recursos, tanto profesionales como personales. Haga un inventario de sí mismo y sus actividades para descubrir dónde y cómo está gastando su tiempo y su dinero.

Ocúpese en tiempo de estudio, pensamiento y planificación. No pierda el tiempo ni el dinero. El 10 por 100 de todo lo que gana es suyo para ahorrar e invertir. Como cualquier buena empresa presupueste su dinero. Use el tiempo con inteligencia en la consecución de sus objetivos. Desarrolle un plan para dedicar los ingresos que tenga a gastos, ahorros e inversiones.

No siempre obtiene lo que espera a menos que lo inspeccione... con AMP

17. UTILIZACIÓN DE LA FUERZA DE “HÁBITO CÓSMICO” CON AMP

La fuerza de hábito cósmico está vinculada a todo el universo y es la ley mediante la cual se mantiene el equilibrio del universo a través de patrones o hábitos establecidos. Es la ley que obliga a toda criatura viva y a toda partícula de materia a quedar bajo la influencia dominante de su entorno, incluyendo los hábitos físicos y de pensamiento de la humanidad. Las fuerzas de hábito cósmicas son los poderes que usted aplica con AMP cuando usa las leyes o los principios universales. Se emplean cuando usa los poderes mentales, permanezcan estos bien al consciente o bien al subconsciente. De esta manera es como usted piensa y se enriquece o consigue cualquier cosa que desea en la vida (en principio) que no viole las leyes de Dios o los derechos de las personas.

Todos estamos regidos por hábitos. Se incorporan a nosotros mediante las experiencias y los pensamientos repetidos. Creamos patrones de pensamientos al repetir ciertas ideas o conductas hasta que la utilización de la Fuerza de Hábito Cósmico se apodera de esos patrones y los vuelve más o menos permanentes hasta que usted conscientemente los redistribuye.

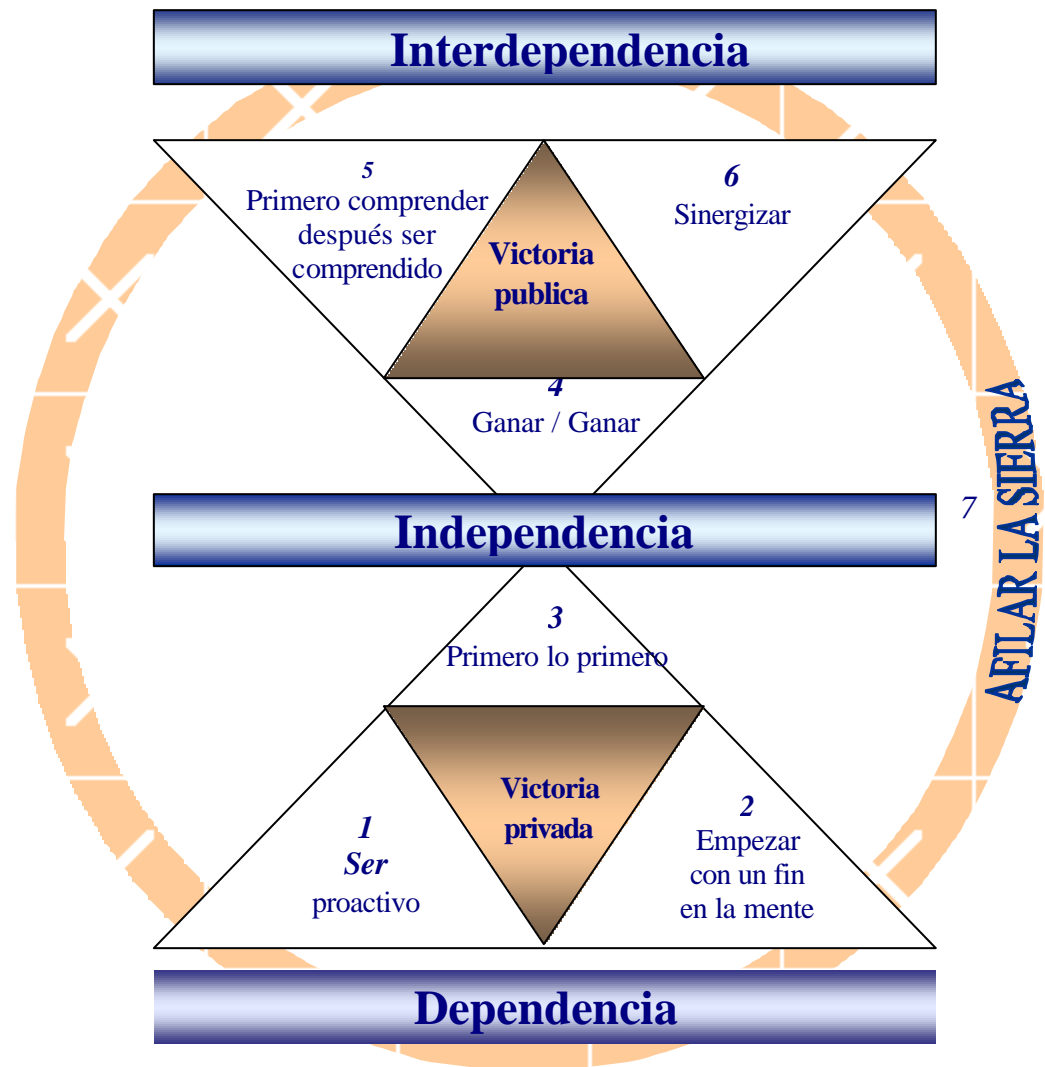
Usted está regido por hábitos. Hace falta un hábito para sustituir a otro. Desarrolle hábitos positivos que estén en armonía con la consecución de su objetivo preciso principal.

Siembre y actúe, y recogerá un hábito
Siembre un hábito, y recogerá una personalidad
Siembre una personalidad, y recogerá un destino

CAPITULO III.

LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

Stephen R. Covey
Covey Leadership Center



Los siete hábitos representan un enfoque integral de la efectividad personal e interpersonal, y que la verdadera clave no reside en los hábitos considerados por separado, sino en la relación entre ellos y en su secuencia.

A. PARADIGMAS Y PRINCIPIOS

1. Grandeza primaria y secundaria

Los elementos de la ética de la personalidad como son el desarrollo de la personalidad, habilidades para la comunicación, estrategias de influencia y pensamiento positivo son beneficiosos y algunas veces de hecho esenciales para el éxito pero simplemente se tratan de rasgos secundarios, no primarios. Hay técnicas rápidas y fáciles que pueden dar resultado en situaciones a corto plazo. Pero los rasgos secundarios en sí mismos no tienen ningún valor permanente en relaciones a largo plazo. Finalmente si no hay integridad profunda y una fuerza fundamental del carácter, los desafíos de la vida sacan a la superficie los verdaderos motivos, y el fracaso de las relaciones humanas reemplaza al éxito a corto plazo.

Hay situaciones en las que las personas tienen fuerza de carácter pero les falta habilidad para la comunicación, y ello sin duda afecta también la calidad de las relaciones, pero los efectos siguen siendo secundarios.

2. El poder de un paradigma

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas materializan muchos de los principios fundamentales de la efectividad humana. Esos hábitos son básicos y primarios. Representan la internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duraderos.

La palabra paradigma en el sentido más general, es el modo en que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación. Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.

Un defecto básico de la ética de la personalidad es tratar de cambiar nuestras actitudes y conductas lo cual es prácticamente inútil a largo plazo si no examinamos los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas.

Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos. Pero no es así. Vemos el mundo, no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Cuando abrimos la boca para describir lo que vemos, en realidad nos describimos a nosotros mismos, a nuestras percepciones, a nuestros paradigmas. Cuando otras personas disienten de nosotros, de inmediato pensamos que algo extraño les ocurre. Pero, como demuestra nuestro experimento, personas sinceras e inteligentes ven las cosas de modo distinto, pues cada uno mira a través del cristal de su experiencia.

Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que nos ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones, con lo cual lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucha más objetiva.

3. El poder de un cambio de paradigma

Ya sea que el cambio de paradigma nos empuje en direcciones positivas o negativas, o que se produzca de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio genera poderosas transformaciones. Nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas, y en última instancia de nuestras relaciones con los demás.

Muchas personas experimentan un cambio de pensamiento análogo y fundamental cuando afrontan una crisis que amenaza su vida y de pronto ven sus prioridades bajo una luz diferente, o cuando asumen un nuevo rol, como el de esposo o esposa, padre o abuelo, directivo o líder. Resulta obvio que si lo que pretendemos es realizar en nuestras vidas cambios relativamente menores, puede que baste con que nos concentremos en nuestras actitudes y conductas. Pero si aspiramos a un cambio significativo, equilibrado, tenemos que trabajar sobre nuestros paradigmas básicos.

4. Ver y ser

Los paradigmas son inseparables del carácter. Ser es ver en la dimensión humana. Y lo que vemos está altamente interrelacionado con lo que somos. No podemos llegar muy

lejos en la modificación de nuestro modo de ver sin cambiar simultáneamente nuestro ser, y viceversa.

Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales o las lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento o pausado.

5. El paradigma basado en principios

Los principios son leyes naturales que no se pueden quebrantar. La realidad objetiva, o el territorio en sí, está compuesta por principios que gobiernan el desarrollo y la felicidad humanos: leyes naturales entretejidas en la trama de todas las sociedades civilizadas a lo largo de la historia, y que incluyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado. El grado de certeza con que nuestros mapas mentales describen el territorio no altera su existencia.

Los principios emergen a la superficie una o otra vez, y el grado en que los miembros de una sociedad los reconocen y viven en armonía con ellos determina que avancen hacia la supervivencia y la estabilidad y hacia la desintegración o destrucción.

Los principios enseñados en este libro no corresponden a una doctrina o religión en particular, incluida la del autor. Estos principios son parte de las principales religiones, así como también de las filosofías sociales duraderas y de los sistemas éticos. Son evidentes por sí mismos y pueden ser comprobados fácilmente por cualquier persona. Es como si tales principios formaran parte de la condición, conciencia y moral humanas. Parecen existir en todo los seres humanos, independientemente del condicionamiento social y de la lealtad a ellos, incluso aunque puedan verse sumergidos o adormecidos por tales condiciones y por la deslealtad.

Por ejemplo el principio de la rectitud, a partir del cual se desarrolla todo nuestro concepto de equidad y la justicia. Otros ejemplos son la integridad y la honestidad, las cuales crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo.

Otros principios son la dignidad humana, el servicio o la idea de contribuir y la calidad o excelencia. Está también el principio del potencial, la idea de que tenemos una capacidad embrionaria y de que podemos crecer y desarrollarnos, liberando cada vez más potencial, desarrollando cada vez más talentos. Muy relacionado con el potencial está el

principio del crecimiento, el proceso de liberar potencial y desarrollar talentos, con la necesidad correlativa de principios tales como la paciencia, la educación y el estímulo.

Los principios no son prácticas. Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales de aplicación universal. Se aplican a los individuos, las familias, los matrimonios, las organizaciones privadas y públicas de todo tipo. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones.

Los principios no son valores. Los principios son el territorio. Los valores son mapas. Cuando valoramos los principios correctos, tenemos la verdad, un conocimiento de las cosas tal como son. Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Son fundamentales. Son esencialmente indiscutibles, porque son evidentes por sí mismos. Para captar rápidamente su naturaleza evidente basta con considerar el absurdo de tratar de vivir una vida efectiva basada en sus opuestos. Es difícil pensar que alguien pueda pensar que la mala fe, el engaño, la bajeza, la inutilidad, la mediocridad o la degeneración sean una base sólida para la felicidad o el éxito duraderos.

Cuanto más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal en interpersonal, mucho más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas.

6. Principios del desarrollo y el cambio

A veces buscamos un atajo, esperamos poder saltarnos alguno de esos pasos vitales para ahorrar tiempo y esfuerzo y cosechar de todos modos el resultado deseado. La verdad es que es imposible violar, ignorar o abreviar el proceso de desarrollo. Ello es contrario a la naturaleza, y los presuntos atajos no pueden conducir más que a la decepción y la frustración.

En el mundo de las empresas el autor relata que ha tenido frecuentes oportunidades de ver las consecuencias de intentar abreviar este proceso natural de crecimiento, cuando los ejecutivos pretenden comprar una nueva cultura productiva, calidad, moral y servicios al cliente, con discursos enérgicos, continuas sonrisas e intervenciones externas, o por

medio de fusiones, adquisiciones o tomas de posesión, pero ignoran el clima de baja confianza producido por tales manipulaciones. Cuando estos métodos no les dan resultado, buscan otras técnicas de la ética de la personalidad, ignorando y violando constantemente los principios y proceso naturales en los que se basa una cultura de alta confianza.

7. Un nuevo nivel de pensamiento

Albert Einstein observó que los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando lo creamos.

Necesitamos un nuevo nivel de pensamiento más profundo, un paradigma basado en los principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones para superar esas preocupaciones profundas. Sobre este nuevo nivel de pensamiento trata este libro. El enfoque de la efectividad personal e interpersonal se centra en principios y se basa en el carácter; es de adentro hacia afuera.

De adentro hacia afuera significa empezar por la persona; más fundamentalmente, empezar por la parte más interior de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos.

El enfoque de adentro hacia afuera dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que debemos hacernos promesas a nosotros mismos, y mantenerlas ante nosotros, y sólo después hacer y mantener promesas ante los otros. Dice también que es fútil poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorarnos a nosotros mismos.

De adentro hacia afuera es un proceso, un continuo proceso de renovación basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humanos. Es una espiral ascendente de crecimiento que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable e interdependencia efectiva.

Los principios encarnados en los siete hábitos se encuentran profundamente arraigados en nuestro interior, en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común. Para reconocerlos y desarrollarlos con el fin de dar respuesta a nuestras preocupaciones más profundas, tenemos que pensar de otro modo, llevar nuestros paradigmas a un nivel nuevo, más profundo, de adentro hacia afuera.

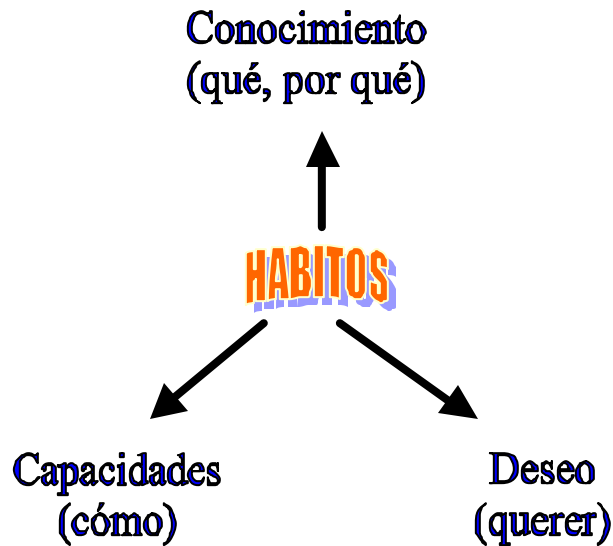
B. PANORAMA GENERAL DE LOS SIETE HABITOS

Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad o ineffectividad.

1. Los hábitos definidos

Para nuestros fines, definiremos el hábito como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo.

El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el por qué, la capacidad es el cómo hacer. Y el deseo es la motivación, el querer hacer. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, necesitamos esos tres elementos con los cuales se irrumpe en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal.



2. El continuum de la madurez

Los siete hábitos no son un conjunto de partes independientes o fórmulas fragmentadas de excitación pasajera. En armonía con las leyes naturales del crecimiento, proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal. Nos mueven progresivamente sobre un continuum de madurez, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

En el continuum de la madurez, la dependencia es el paradigma del tú: tú cuidas de mí; tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a ti por los resultados.

La independencia es el paradigma del yo: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo me basto a mí mismo, yo puedo elegir.

La interdependencia es el paradigma del nosotros: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante.

El pensamiento independiente por sí solo no se adecúa a la realidad interdependiente. Las personas independientes sin madurez para pensar y actuar interdependientemente pueden ser buenos productores individuales, pero no serán buenos líderes ni buenos miembros de un equipo. No operan a partir del paradigma de la interdependencia necesario para tener éxito en el matrimonio, la familia o la realidad empresarial.

Como persona interdependiente, se tiene la oportunidad de compartirse profunda y significativamente con otros, y se logra acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos.

La interdependencia es una elección que sólo está al alcance de las personas independientes. Las personas dependientes no pueden optar por ser interdependientes. No tienen el carácter necesario para hacerlo, no son lo bastante dueñas de sí mismas.

3. La efectividad definida

Los siete hábitos son hábitos de efectividad. Como se basan en principios, brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo. Se convierten en las bases para el carácter, creando un centro potenciador de mapas correctos, a partir de los cuales la persona puede

resolver problemas con efectividad, maximizar sus oportunidades y aprender a integrar continuamente otros principios en una espiral de desarrollo ascendente.

Son también hábitos de efectividad porque se basan en un paradigma de la efectividad que está en armonía con una ley natural, con un principio que he denominado “equilibrio P/CP”, contra el que muchas personas chocan. La efectividad reside en el equilibrio, en lo que el autor de este libro denomina el equilibrio P/CP. “P” es la producción de los resultados deseados, los huevos de oro. “CP” es la capacidad de producción, la aptitud o el medio que produce los huevos de oro.

Hábito	Descripción	Resultados
Proactividad	Hábito de la responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en la mente	Hábito del liderazgo	Sentido a la vida
Establecer primero lo primero	Hábito de la administración personal	Priorizar lo importante vs lo urgente
Pensar en ganar / ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien Común. Equidad
Primero comprender después ser comprendido	Hábito de la comunicación Efectiva	Respeto. Convivencia
Sinergizar	Hábito de la interdependencia	Logros. Innovación
Afilan la sierra	Hábito de la mejora continua	Balance. Renovación

4. CP organizacional

Básicamente, hay tres tipos de bienes los físicos, los económicos y los humanos.

Cuando la gente no respeta el equilibrio P/CP en su uso de bs bienes físicos en las organizaciones, reduce la efectividad organizacional y suele dejar a otros bienes físicos deteriorados.

El principio CP dice que siempre hay que tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes. Para actuar sobre la CP hay que tratar a los empleados como voluntarios, tan voluntarios como los clientes, porque eso es lo que son. Aportan voluntariamente sus mejores dotes: el corazón y la mente.

La efectividad reside en el equilibrio. Centrarse excesivamente en P da por resultado una salud deteriorada, máquinas desgastadas, cuentas bancarias en números rojos y relaciones rotas. Centrarse demasiado en CP es como correr tres o cuatro horas al día, alardeando acerca de los diez años de vida que eso va atraer a nuestras vidas, sin darnos cuenta que los estamos perdiendo en la propia carrera. Mantener el equilibrio P/CP equilibra el corto plazo con el largo plazo.

El equilibrio P/CP es la esencia misma de la efectividad. Esto es válido para todos los aspectos de la vida. Se puede trabajar con él o contra él, pero ahí está. Es la definición y el paradigma de la efectividad sobre los cuales se basan los siete hábitos expuestos en este libro.

VICTORIA PRIVADA

C. PRIMER HABITO. SEA PROACTIVO

Principios de la visión personal

La autoconciencia es la aptitud para pensar en los propios procesos de pensamiento. Ésta capacidad es específicamente humana, los animales no la poseen. Ésta es la razón de que el hombre posea el dominio de todas las cosas del mundo y de que pueda realizar procesos significativos de generación en generación.

Por eso podemos evaluar y aprender de las experiencias de los otros, tanto como de las nuestras. Por eso podemos crear y destruir nuestros hábitos.

No somos nuestros sentimientos. No somos nuestros estados de ánimo. Ni siquiera somos nuestros pensamientos. El hecho mismo de que podemos pensar sobre estas cosas nos separa de las cosas y del mundo animal. La autoconciencia nos permite distanciarnos y examinar incluso el modo en que nos vemos: ver el paradigma de nosotros mismos que es el más fundamental para la efectividad. Afecta no sólo a nuestras actitudes y conductas, sino también al modo en que vemos a las otras personas. Se convierte en nuestro mapa de la naturaleza básica de la realidad.

Pero a causa de la singular capacidad humana de la autoconciencia, podemos examinar nuestros paradigmas para determinar si son principios basados en la realidad, o están en función de condicionamientos y condiciones.

1. El espejo social

El espejo social es el actual paradigma social y de las opiniones, percepciones y paradigmas de las personas que nos rodean. La visión que tengamos de nosotros mismos no debe prevenir del espejo social. Estas imágenes están como desmembradas y carecen de proporción. A menudo son más proyecciones que reflejos: proyectan las preocupaciones y las debilidades de carácter de las personas en las que se originan, y no nos proporcionan un reflejo correcto de lo que somos.

El reflejo de los actuales paradigmas sociales nos dice que estamos en gran medida determinados por el condicionamiento y por ciertas condiciones. Aunque hayamos reconocido el tremendo poder de condicionamiento en nuestras vidas, decir que estamos

determinados por él, que no tenemos ningún control sobre esa influencia, genera un mapa totalmente distinto.

Hay en realidad tres mapas sociales, tres teorías deterministas ampliamente aceptadas, que independientemente o en combinación, pretenden explicar la naturaleza del hombre.

El determinismo genérico dice básicamente que la culpa es de los abuelos. Ésa es la razón por lo que la gente dice que tiene mal genio. Sus abuelos eran irascibles y eso está en su ADN. El ADN pasa de generación en generación y usted lo ha heredado.

El determinismo psíquico dice básicamente que la culpa es de los padres. Su educación, sus experiencias infantiles establecieron lo esencial de sus tendencias personales y la estructura de su carácter. A ello se debe a que a alguien no le guste estar rodeado de personas porque así lo educaron sus padres.

El determinismo ambiental dice que la culpa es del patrón o el jefe (o de su esposa, su hijo adolescente, su situación económica o la política nacional). Alguien o algo del ambiente es responsable de la situación.

Todos estos mapas se basan en la teoría de estímulo / respuesta que solemos asociar con los experimentos de Pablo. La idea básica es que estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto. El modelo estímulo respuesta es un modelo reactivo.

2. Entre estímulo y respuesta

Se ha descubierto que entre el estímulo y la respuesta, el ser humano tiene la libertad interior de elegir. La libertad de elegir incluye los privilegios que nos singularizan como seres humanos. Además de la autoconciencia, tenemos imaginación (capacidad para ejercer la creación en nuestras mentes, yendo más allá de la realidad presente). Tenemos conciencia moral (una profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto, de los principios que gobiernan nuestra conducta, y de la medida en que nuestros pensamientos y acciones están en armonía con dichos principios). Y tenemos voluntad independiente (capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia).

Nuestras dotes singularmente humanas nos elevan por encima del mundo animal. La medida en que ejercitamos y desarrollamos esas dotes nos da poder para desplegar nuestro

potencial humano. Entre el estímulo y la respuesta está nuestra mayor fuerza: la libertad interior de elegir.

3. La pro actividad definida

La palabra pro actividad es ahora muy común en los textos de dirección de empresas, se trata de un término que no se encuentra en la mayoría de los diccionarios. No significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Las personas muy proactivas reconocen la responsabilidad. No dicen que su conducta es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o las circunstancias. Su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

Dado que por naturaleza somos proactivos, si nuestras vidas están en función del condicionamiento y las condiciones, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos.

Si nuestra elección es ésta, nos volvemos reactivos. Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se sienten bien. Si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no.

Las personas reactivas se ven también afectadas por el ambiente social, por el clima social. Cuando se las trata bien, se sienten bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o autoprotectoras. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas las controlen.

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Las circunstancias difíciles suelen dar origen a cambios de paradigma, marcos de referencia totalmente nuevos, a través de los cuales la gente ve el mundo, se ve a sí misma, y ve a los otros a lo que la vida le pide. Su perspectiva más amplia refleja los valores actitudinales que nos elevan e inspiran a todos nosotros.

4. Tomar la iniciativa

Muchas personas esperan que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas. Pero las personas que llegan a ocupar los buenos puestos son las proactivas, aquellas que son soluciones a los problemas, y no problemas ellas mismas, que toman la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruente con principios correctos, y finalmente realizan la tarea.

5. Actúe o deje que los demás actúen por usted

La diferencia entre las personas que toman la iniciativa y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche. El autor de este libro no está hablando de un 25 o 50 por ciento de efectividad; habla de un 5000 por ciento de diferencia, en particular si esas personas son inteligentes, sensibles ante las necesidades de los demás y están siempre alerta.

Crear en nuestra vida el equilibrio de efectividad P/CP requiere iniciativa. Hace falta iniciativa para desarrollar los siete hábitos. Al estudiar los otros seis hábitos se verá que cada uno de ellos depende del desarrollo de los músculos proactivos. En todos los casos, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar. Si espera que los demás actúen sobre usted, actuarán sobre usted. Y las consecuencias en cuanto al desarrollo y las oportunidades dependen de que se siga una u otra ruta.

Las empresas, los grupos comunitarios, las organizaciones de todo tipo (incluso las familias) pueden ser proactivos. Pueden combinar la creatividad y los recursos de los individuos proactivos para crear una cultura proactiva dentro de la organización. La organización no tiene que estar a merced del ambiente; puede tomar la iniciativa para llevar a la práctica los valores compartidos, y alcanzar los propósitos compartidos de todos los individuos implicados.

6. Escuchando nuestro lenguaje

Nuestro lenguaje, es un indicador muy fiel del grado en que nos vemos como personas proactivas.

Lenguaje reactivo

No puedo hacer nada.

Yo soy así.

Me vuelvo loco.

No lo permitirán.

Tengo que hacer eso.

No puedo.

Debo.

Si...

Lenguaje proactivo

Examinemos nuestras alternativas.

Puedo optar por un enfoque distinto.

Controlo mis sentimientos.

Puedo elaborar una exposición efectiva.

Elegiré una respuesta adecuada.

Elijo.

Prefiero.

Pase lo que pase.

Un serio problema del lenguaje reactivo es que se convierte en una profecía de autocumplimiento. Refuerza el paradigma de que estamos determinados y genera pruebas en apoyo de esa creencia.

En la gran literatura de todas las sociedades progresistas, se habla de amar del verbo. Las personas reactivas hablan de sentimientos. Ellas se mueven por sentimientos. Hollywood, por lo general, nos convence de que no somos responsables, de que somos un producto de nuestros sentimientos. Pero los guiones de Hollywood no describen la realidad. Si nuestros sentimientos controlan nuestras acciones, ello se debe a que hemos renunciado a nuestra responsabilidad y que permitimos que los sentimientos nos gobiernen.

Las personas proactivas hacen hincapié en el verbo amar. Amar es algo que se hace: los sacrificios que se hacen, la entrega de uno mismo, como una madre que pone un recién nacido en el mundo. Para estudiar el amor, hay que estudiar a quienes se sacrifican por los otros, incluso por personas que los hieren. Los padres tienen el ejemplo del amor que en ellos mismos despiertan los hijos por los que se sacrifican. El amor es valor creado por medio de acciones amatorias. Las personas proactivas subordinan los sentimientos a los valores. El amor, el sentimiento, puede recuperarse.

7. Círculo de preocupación / círculo de influencia

Otro modo excelente de tomar más conciencia de nuestro propio grado de proactividad consiste en examinar en qué invertimos nuestro tiempo y nuestra energía. Cada uno de nosotros tiene una amplia gama de preocupaciones: la salud, los hijos, los problemas del trabajo, la deuda pública, la guerra nuclear... Podemos separarlas de las cosas con las que no tenemos ningún compromiso mental o emocional, creando un círculo de preocupación.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

Por otra parte las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia. La energía negativa generada por ese foco, combinada con la desatención de las áreas en las que se puede hacer algo, determina que su círculo de influencia se encoja.

Cuando trabajamos en nuestro círculo de preocupación otorgamos a cosas que están en su interior el poder de controlarnos.

Aunque hayan tenido que priorizar el empleo de su influencia, las personas proactivas tienen un círculo de preocupación que es por lo menos tan grande como su círculo de influencia, y aceptan la responsabilidad de usar esa influencia con responsabilidad.

8. Control directo, indirecto e inexistente

Los problemas que afrontamos caen en una de tres áreas posibles: la de control directo (que involucra nuestra propia conducta), la de control indirecto (que involucra la conducta de otras personas), o la de inexistencia de control (problemas acerca de los cuales no podemos hacer nada, como los de nuestras realidades situacionales o pasadas). El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los tres tipos de problemas dentro de nuestro círculo de influencia presente.

Sea que el problema que nos afecta implique control directo, indirecto o inexistente, está en nuestras manos dar el primer paso hacia la solución. Dentro de nuestro círculo de influencia están los cambios de nuestros hábitos, de nuestros métodos de influencia, y del modo en que vemos las dificultades que no controlamos.

9. Los tener y los ser

Un modo de determinar cual es nuestro círculo de preocupación consiste en distinguir los tener y los ser. El círculo de preocupación está lleno de tener: “Me sentiré contento cuando tenga casa propia”. “Si tuviera una esposa más paciente”.

El círculo de influencia está lleno de ser: puedo ser más paciente, ser sensato, ser cariñoso. El foco está en el carácter.

Siempre que pensemos que el foco está allí afuera, este pensamiento es el problema. Otorgamos a lo que está allí fuera el poder de controlarnos. El paradigma del cambio es entonces de afuera hacia adentro: lo que está afuera tiene que cambiar antes que cambiemos nosotros.

El enfoque proactivo consiste en cambiar de adentro hacia fuera: ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera: puedo ser más ingenioso, más diligente, más creativo, más cooperativo.

Pero, lo haga o no, el modo más positivo en que yo puedo influir en mi situación consiste en trabajar sobre mí mismo, sobre mi ser.

Hay muchos otros modos de trabajar en el círculo de influencia: ser un mejor oyente, un esposo más afectuoso, un mejor estudiante, un empleado más cooperativo y dedicado. A veces lo más proactivo a nuestro alcance es ser feliz, sonreír auténticamente. La felicidad

como la desdicha es una elección proactiva. Hay cosas, como el clima, que nunca estarán en nuestro círculo de influencia. Pero una persona proactiva puede llevar dentro de sí su propio clima psíquico o social. Podemos ser felices y aceptar lo que está más allá de nuestro control, mientras centramos nuestros esfuerzos en las cosas que podemos controlar.

10. La otra punta del palo

Antes de cambiar totalmente el rumbo de nuestra vida, llevándolo al círculo de influencia, tenemos que considerar dos cosas de nuestro círculo de preocupación que merecen una consideración más profunda: las consecuencias y los errores.

Si bien somos libres para elegir nuestras acciones, no lo somos para elegir las consecuencias de esas acciones. Las consecuencias son gobernadas por leyes naturales. Están fuera del círculo de influencia, en el círculo de preocupación. Podemos elegir pararnos en medio de la vía cuando un tren avanza velozmente hacia nosotros, pero no podemos decidir qué sucederá cuando el tren nos atropelle.

Nuestra conducta es gobernada por principios. Vivir en armonía con los principios tiene consecuencias positivas; violarlos determina consecuencias negativas. Somos libres para elegir nuestra respuesta en cualquier situación, pero al elegir también optamos por la consecuencia correspondiente.

Para quienes están llenos de arrepentimiento, tal vez el ejercicio más necesario de proactividad consista en comprender que los errores pasados también están ahí afuera, en el círculo de preocupación. No podemos revocarlos, no podemos anularlos, no podemos controlar las consecuencias.

El enfoque proactivo de un error consiste en reconocerlo instantáneamente, corregirlo y aprender de él. Esto literalmente convierte el fracaso en éxito.

11. Comprometerse y mantener los compromisos

En el corazón mismo del círculo de influencia se encuentra nuestra aptitud para comprometernos y prometer, y para mantener compromisos y promesas. Los compromisos con nosotros mismos y con los demás y la integridad con que los mantenemos son la esencia de nuestra proactividad.

Hay dos modos de tomar de inmediato el control de nuestras vidas. Podemos hacer una promesa y mantenerla. O establecer una meta y trabajar para alcanzarla. Al comprometernos y mantener nuestros compromisos empezamos a establecer una integridad que nos proporciona la conciencia del autocontrol, y el coraje y la fuerza de aceptar más responsabilidad por nuestras propias vidas. Al hacer y mantener promesas (promesas a nosotros mismos y a otros) poco a poco nuestro honor pasa a ser más importante que nuestros estados de ánimo.

El poder de comprometernos con nosotros mismos y de mantener esos compromisos es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de efectividad. El conocimiento, la capacidad y el deseo están dentro de nuestro control. Podemos trabajar sobre cualquiera de esos tres elementos para mejorar el equilibrio entre los tres. Al ampliarse el área de intersección, intenalizamos más profundamente los principios en que se basan los hábitos, y adquirimos fuerza de carácter para avanzar de modo equilibrado hacia una progresiva efectividad en nuestras vidas.

D. SEGUNDO HABITO. EMPIECE CON UN FIN EN MENTE

Principios del liderazgo personal

1. Lo que significa empezar con un fin en mente

Aunque el segundo hábito se aplica a muchas circunstancias y niveles de vida diferentes, la aplicación fundamental de empezar con un fin en mente consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Cada parte de su vida (la conducta de hoy, la de mañana, la de la semana que viene, la del mes que viene) puede examinarse en el contexto del todo, de lo que realmente a usted le importa más. Teniendo claramente presente ese fin, usted puede asegurarse de que lo que haga cualquier día particular no viole los criterios que ha definido como de importancia suprema, y que cada día contribuya de un modo significativo a la visión que usted tiene de su vida como un todo.

Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber adónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

2. Todas las cosas se crean dos veces

El hábito de empezar con un fin en mente, se basa en el principio de que todas las cosas se crean dos veces. Siempre hay primero una creación mental, y luego una creación física.

Consideremos por ejemplo el caso de una empresa. Si queremos tener éxito, también en este caso corresponde definir con claridad lo que se está tratando de lograr. Uno piensa cuidadosamente en el producto o servicio que quiere proveer, fijándose un objetivo en el mercado, y después organiza todos los elementos (financieros, de investigación y desarrollo, las operaciones, las transacciones, el personal, los medios físicos, etc.) para dar en el blanco. El grado con que uno empieza con un fin en mente determina a menudo si se puede o no crear una empresa de éxito.

En la medida en que comprendamos el principio de las dos creaciones y aceptemos la responsabilidad de ambas, actuaremos dentro de los límites de nuestro círculo de influencia y lo ampliaremos. En la medida en que no operemos en armonía con este principio y nos hagamos cargo de la primera creación, reduciremos ese círculo.

3. Por designio u omisión

Todas las cosas se crean dos veces, pero no todas las primeras creaciones responden a designios conscientes. En nuestras vidas personales, si no desarrollamos autoconciencia y no nos hacemos responsables de las primeras creaciones, estamos permitiendo por omisión que otras personas y las circunstancias que están fuera del círculo de influencia den forma a gran parte de nuestra vida. Vivimos reactivamente los guiones que han puesto en nuestras manos la familia, los compañeros, las agendas de otras personas, las presiones de las circunstancias: los guiones de años anteriores, de nuestra educación, de nuestro condicionamiento.

Estos guiones provienen de personas, no de principios. Y surgen de nuestras más profundas vulnerabilidades, de nuestra más profunda dependencia respecto de los demás, y de nuestras necesidades de aceptación y amor, de pertenencia, del sentido de nuestra propia valía, de la sensación de que importamos.

Las capacidades exclusivamente humanas de la autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral nos permiten examinar las primeras creaciones y hacernos cargo de nuestra primera creación, escribir nuestro propio guión. Dicho de otro modo, el primer hábito dice “Tú eres el creador”. El segundo hábito es la primera creación.

4. Liderazgo y administración: las dos creaciones

El segundo hábito se basa en principios de liderazgo personal, lo que significa que el liderazgo es la primera creación. Liderazgo no es administración. La administración es la segunda creación. Pero el liderazgo va primero.

La administración se centra en el límite inferior: ¿cómo puedo hacer mejor ciertas cosas? El liderazgo aborda el límite superior. ¿cuáles son las cosas que quiero realizar? En palabras de Peter Drucker y Warren Venís, administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas. La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

El mercado empresarial está cambiando con tanta rapidez que muchos de los productos y servicios que satisficían los gustos y necesidades del consumidor hace unos pocos años ahora se han quedado obsoletos. El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta. Tenemos mayor necesidad de una visión, una meta y una brújula (un conjunto de principios o instrucciones), y menos necesidad de un mapa de ruta.

La función del gerente debe enfocarse en luchar con los problemas de liderazgo superior, la cultura organizacional, el análisis profundo de los problemas, el aprovechamiento de las nuevas oportunidades.

En nuestras vidas se debe primero clarificar nuestros valores, luego establecer y alcanzar metas para pretender administrar con eficiencia.

5. Rescribir el guión: conviértase en su primer creador

Como ya hemos dicho, la proactividad se basa en el privilegio humano de la autoconciencia. Los dos privilegios humanos adicionales que nos permiten ampliar nuestra proactividad y ejercer el liderazgo personal en nuestras vidas son la imaginación y la autoconciencia.

Por medio de la imaginación podemos visualizar los muchos potenciales que hay en nuestro interior. Por medio de la conciencia moral podemos entrar en contacto con leyes o principios universales, con nuestros talentos y formas de contribución particulares, y con las directrices personales con los cuales podemos desarrollarlos más efectivamente. Junto

con la autoconciencia, estas dos características humanas nos permiten escribir nuestro propio guión.

Cuando reconocemos los guiones inefectivos, los paradigmas incorrectos o incompletos que están en nuestro interior, podemos empezar a rescribir proactivamente nuestros guiones.

El segundo hábito dice que es obligatorio vivir siguiendo esos guiones. Tenemos la responsabilidad de utilizar nuestra imaginación y creatividad para escribir otros nuevos, más efectivos, más congruentes con nuestros valores más profundos y con los principios correctos que dan sentido a nuestros valores.

6. Un enunciado de la misión personal

El modo más efectivo que conozco de empezar con el fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión, filosofía o credo personales. Se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros), y en los valores o principios de que dan fundamento al ser y al hacer.

Al enunciado de la misión personal se le puede llamar constitución personal. Lo mismo que la constitución de los Estados Unidos, en lo fundamental nunca cambia. Es la norma escrita, el criterio clave con referencia la cual todo se evalúa o dirige.

En el nivel del individuo, un enunciado de la misión personal basado en principios correctos representa el mismo tipo de norma. Se convierte en una constitución personal, en una base para tomar las decisiones importantes acerca de la orientación de la vida, y también las decisiones cotidianas en medio de las circunstancias y emociones que nos afectan. Otorga a los individuos la misma fuerza intemporal en medio del cambio.

7. En el centro

Para escribir un enunciado de la misión personal tenemos que empezar en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, ese centro compuesto por nuestros paradigmas más básicos, la lente a través de la cual vemos el mundo. Es allí donde tomamos contacto con nuestra visión y nuestros valores. Allí aplicamos nuestra capacidad de autoconciencia para examinar nuestros mapas y, si valoramos los principios correctos, aseguramos de que esos mapas describan con exactitud el territorio, de que nuestros paradigmas se basen en principios y en la realidad. Es allí donde usamos nuestra capacidad de autoconciencia como una brújula que nos ayuda a detectar nuestros talentos singulares y nuestras propias áreas de

contribución. Allí empleamos nuestra capacidad para imaginar, con el objeto de crear mentalmente el fin que deseamos, otorgar una dirección y finalidad a nuestros inicios, y proporcionar el contenido de una constitución escrita personal.

Lo que haya en el centro de nuestra vida será nuestra fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder.

La seguridad representa nuestro sentido de valía, nuestra identidad, nuestra base emocional, nuestra autoestima, nuestra fuerza personal básica (o la ausencia de ella).

Por guía se entiende la fuente de dirección en la vida. Circunscrito por nuestro mapa (nuestro marco de referencia interno que nos interpreta lo que sucede afuera) están las normas, principios o criterios implícitos que día tras día gobiernan nuestras decisiones y acciones.

La sabiduría es nuestra perspectiva de la vida, nuestro sentido del equilibrio, nuestra comprensión del modo en que se aplican los diversos principios y partes, y de las relaciones que establecen entre sí. Abarca el juicio, el discernimiento, la comprensión. Es una unidad, un todo integrado.

El poder es la capacidad o facultad para actuar, la fuerza y potencia para realizar algo. Es la energía vital para elegir y decidir. Incluye también la capacidad para superar hábitos profundamente enraizados y cultivar otros superiores, más efectivos.

Esos cuatro factores (seguridad, guía, sabiduría y poder) son interdependientes. La seguridad y la guía clara otorgan verdadera sabiduría, y la sabiduría se convierte en la chispa o el catalizador que libera o dirige el poder. Cuando esos cuatro factores están presentes juntos, armonizándose y vivificándose entre sí, dan origen a la gran fuerza de la personalidad noble, un carácter equilibrado, un individuo hermosamente integrado.

8. Centros alternativos

Todos tenemos un centro, aunque por lo general no lo reconozcamos como tal. Tampoco reconocemos sus efectos omnímodos que inciden en todos los aspectos de nuestras vidas.

Se examinarán brevemente varios centros o paradigmas nucleares típicos para comprender mejor cómo afecta a estas cuatro dimensiones fundamentales y, en última instancia, al flujo vital que emana de ellas.

8.1 Centrarse en el cónyuge. El matrimonio puede ser la relación humana más íntima, la más madura, la que más desarrollo genera. Podría parecer natural y muy adecuado centrarse en el esposo o la esposa. Pero de la experiencia y la observación surge una realidad diferente. Ese hilo es la fuerte dependencia emocional.

Seguridad:

- Sus sentimientos de seguridad se basan en el modo en que lo trata su cónyuge.
- Usted es sumamente vulnerable a los estados de ánimo y a los sentimientos de su cónyuge.
- Cuando su cónyuge no está de acuerdo con usted y no satisface sus expectativas, su profunda decepción da por resultado un repliegue o un conflicto.
- Todo lo que la relación encuentra en el camino se percibe como una amenaza.

Guía:

- Su dirección proviene de sus propias necesidades y carencias y de las de su cónyuge.
- Su criterio para la toma de decisiones se limita a lo que usted piensa que es mejor para su matrimonio o su pareja.

Sabiduría:

- Su perspectiva de vida enfoca las cosas que pueden influir positiva o negativamente en su cónyuge o en su relación.

Poder:

- Su poder para actuar está limitado por sus defectos y los de su cónyuge.

8.2 Centrarse en la familia. Otro centro común es la familia. También esto parece ser natural y adecuado. Como área de dedicación y compromiso profundos, proporciona grandes oportunidades para relaciones intensas, para amar, compartir, para mucho de lo que hace que la vida sea digna de vivirse. Pero como centro, paradójicamente, destruye los mismos elementos necesarios para el éxito familiar.

Seguridad:

- Su seguridad se funda en la aceptación de su familia en satisfacer las expectativas familiares.
- Su sentido de la seguridad personal es tan volátil como la familia.
- El sentido de su propia valía se basa en la reputación de su familia.

Guía:

- Los guiones familiares son su fuente de actitudes y conductas correctas.

- Su criterio para la toma de decisiones es lo que es bueno para la familia.

Sabiduría:

- Usted interpreta toda la vida en los términos de su familia; como consecuencia, su comprensión es parcial y genera un narcisismo familiar.

Poder:

- Sus acciones se limitan a los modelos y tradiciones familiares.

8.3 Centrarse en el dinero. Otro centro lógico y extremadamente común de la vida de la gente es el hecho de ganar dinero. La seguridad económica es fundamental para la oportunidades de alcanzar logros importantes en cualquier otra dimensión. En una jerarquía o continuum de necesidades, la supervivencia y la seguridad físicas aparecen en primer lugar. Mientras esas necesidades básicas no están satisfechas (por lo menos en grado mínimo), las otras necesidades ni siquiera se activarán.

Las personas centradas en el dinero suelen dejar a un lado a la familia o a otras prioridades, dando por sentado que todos comprenderán que los requerimientos económicos ocupan el primer lugar.

Seguridad:

- Su valía personal está determinada por su patrimonio.
- Usted es vulnerable a todo lo que amenaza su seguridad económica.

Guía:

- El beneficio económico es su criterio para la toma de decisiones.

Sabiduría:

- Usted ve y comprende la vida a través de su interés por ganar dinero; su juicio carece de equilibrio.

Poder:

- Usted no puede ir más allá de lo que puede realizar con su dinero y su visión limitada.

8.4 Centrarse en el trabajo. Una persona centrada en el trabajo puede convertirse en adicta y obsesiva, y forzarse a una producción salvaje sacrificando su salud, sus relaciones y otras importantes áreas de la vida. Su identidad fundamental proviene de su trabajo: Soy médico, Soy escritor, Soy actor.

Seguridad:

- Usted tiende a definirse por su rol laboral.
- Sólo se siente cómodo cuando está trabajando.

Guía:

- Usted basa sus decisiones en las necesidades y expectativas de su trabajo.

.Sabiduría:

- Usted tiende a limitarse a su rol laboral.

Poder:

- Sus acciones están limitadas por modelos de roles laborales, por las oportunidades ocupacionales, las imposiciones organizacionales, las percepciones de su jefe y su posible incapacidad en algún momento de su vida para realizar un trabajo en particular.

8.5 Centrarse en las posesiones. Las posesiones son para muchas personas una fuerza impulsora (no sólo las posesiones tangibles, materiales, tales como la ropa de moda, casas, coches, barcos, joyas, sino también las posesiones intangibles de la fama, la gloria, la posición social). La mayoría de nosotros tenemos conciencia, por propia experiencia, de lo poco satisfactorio que es ese centro, simplemente porque puede desvanecerse rápidamente y sufrir la influencia de innumerables fuerzas.

Seguridad:

- Su seguridad se basa en su reputación, en su status social, en las cosas tangibles que posee.
- Usted tiende a comparar lo que tiene con lo que tienen otros.

Guía:

- Usted basa sus decisiones en lo que protegerá, aumentará o pondrá más de manifiesto sus posesiones.

.Sabiduría:

- Usted ve el mundo en términos de relaciones comparativas de orden económico y social.

Poder:

- Usted funciona dentro de los límites de lo que puede comprar o de la posición social que puede lograr.

8.6 Centrarse en el placer. Otro centro común estrechamente asociado con las posesiones es el de la diversión y el placer. En nuestro mundo, la gratificación instantánea es algo muy publicitado y que está a nuestro alcance. La televisión y el cine son influencias importantes que acrecientan las expectativas de la gente; presentan de modo gráfico o que otras personas tienen y pueden hacer mientras viven una vida fácil y divertida.

El placer inocente en grado moderado relaja el cuerpo y a mente, y promueve las relaciones familiares y de otro tipo. Pero el placer por sí mismo no ofrece ninguna satisfacción profunda o duradera, ni ningún sentido de la realización.

Seguridad:

- Usted se siente seguro solo cuando está en la cima del placer.
- Su seguridad es breve, le entontece y depende del ambiente.

Guía:

- Usted basa sus decisiones en lo que le proporcionará mayor placer.

Sabiduría:

- Usted ve el mundo en términos de lo que obtiene de él.

Poder:

- Su poder es casi inexistente.

8.7 Centrarse en amigos. En particular los jóvenes, pero no sólo ellos, tienden a centrarse en los amigos. La aceptación y la pertenencia a un grupo de iguales puede tener una importancia casi suprema. El espejo social, distorsionado y cambiante, pasa a ser la fuente de cuatro factores que sustentan la vida, creándose entonces un alto grado de dependencia respecto de los fluctuantes estados de ánimo, sentimientos, actitudes y conductas de los otros.

La amistad puede también centrarse exclusivamente en una sola persona de una manera comparable a algunas dimensiones del matrimonio, generando dependencia emocional respecto de un individuo, una espiral ascendente de necesidad / conflicto, y las interacciones negativas resultantes.

Seguridad:

- Su seguridad está en función del espejo social.
- Usted depende muchísimo de las opiniones de los otros.

Guía:

- Su criterio para tomar decisiones es ¿Qué pensarán ellos?.
- Es muy fácil que usted se sienta amenazado.

Sabiduría:

- Usted ve el mundo a través de una óptica social.

Poder:

- Usted está limitado por su zona de confort social.
- Sus acciones son tan volubles como sus opiniones.

8.8 Centrarse en los enemigos. Sin embargo es muy común que la gente se centre en un enemigo también, en particular cuando existe una interacción frecuente entre quienes se encuentran en un conflicto real. Cuando alguien siente que ha sido injustamente tratado por una persona emocional o socialmente significativa, es muy fácil que se obsesione con esa injusticia y convierta a la otra persona en el centro de su vida. En lugar de conducir proactivamente su existencia, la persona centrada en el enemigo reacciona con contradependencia a la conducta y las actitudes de un enemigo percibido.

Seguridad:

- Su seguridad es volátil; se basa en los movimientos de su enemigo.
- Usted está siempre preguntándose qué es lo que está tramando el otro.
- Usted busca justificación y ratificación entre quienes tienen opiniones análogas a las suyas.

Guía:

- Usted se guía en términos de contradependencia por las acciones de su enemigo.
- Usted toma sus decisiones basándose en lo que pueda hacer daño a su enemigo.

Sabiduría:

- Su juicio es estrecho y distorsionado.
- Usted es autoprotector, hiperreactivo y a menudo paranoico.

Poder:

- El pequeño poder del que usted dispone proviene de la cólera, la envidia, el resentimiento y la venganza (energía negativa que consume y destruye). Le queda muy poca energía de otro tipo.

8.9 Centrarse en la Iglesia. Hay quienes se obsesionan tanto con el culto y los proyectos de la Iglesia que pierden sensibilidad ante las apremiantes necesidades humanas que los rodean, con lo cual contradicen los preceptos mismos que creen profesar profundamente. Otros acuden a la Iglesia con menos frecuencia, o no van en absoluto, pero sus actitudes y conducta reflejan una concentración más genuina en los principios básicos de la ética judeocristiana.

Tampoco puede la Iglesia proporcionar una guía constante. Las personas centradas en la Iglesia suelen tener a vivir compartimientos, actuando, pensando y sintiendo de cierto modo el domingo, y de modos totalmente distintos el resto de la semana. Esa falta de totalidad, unidad o integridad constituye una amenaza adicional a la seguridad, que crea la necesidad de una mayor etiquetación y autojustificación.

Seguridad:

- Su seguridad se basa en la actividad de la Iglesia y en la estima que tienen las personas con autoridad e influencia en la Iglesia.
- Usted encuentra seguridad e identidad en etiquetas y comparaciones religiosas.

Guía:

- Usted se guía por el modo en que los demás evalúan sus acciones en el contexto de las enseñanzas y expectativas de la Iglesia.

Sabiduría:

- Usted ve el mundo en términos de creyentes y no creyentes, feligreses y no feligreses.

Poder:

- El poder percibido proviene de su posición o rol en la Iglesia.

8.10 Centrarse en uno mismo. Tal vez el centro más común en nuestros días sea la propia persona. La forma más obvia es el egoísmo, aunque viola los valores declarados de la mayoría de nosotros. Pero si consideramos estrechamente muchos de los enfoques populares del desarrollo y la autorrealización, a menudo encontramos en su núcleo la concentración en uno mismo.

En el limitado centro de uno mismo hay poca seguridad, guía, sabiduría o poder.

Seguridad:

- Su seguridad cambia constantemente.

Guía:

- Sus criterios para juzgar son: Si es agradable... Lo que yo quiero... Lo que necesito es... ¿Qué tiene eso que pueda gustarme?.

Sabiduría:

- Usted ve el mundo según la forma en que le afectan las decisiones, acontecimientos o circunstancias.

Poder:

- Su capacidad para actuar se limita a sus propios recursos, sin los beneficios de la interdependencia.

9. Identificando su propio centro

Quizás el mejor modo de identificar su propio centro consista en examinar atentamente los factores que sustentan su vida. Si usted puede identificarse con una o más

de las descripciones anteriores, estará en condiciones de seguirla hasta el centro del que fluyen, un centro que puede estar limitando su efectividad personal.

Lo más frecuente es que el centro real de una persona represente alguna combinación de estos y/u otros centros posibles. La mayor parte de los individuos son en gran medida el resultado de una variedad de influencias que influyen en sus vidas. Según sean las condiciones externas o internas, un centro en particular puede activarse hasta que queden satisfechas las necesidades subyacentes. Entonces otro centro se convierte en una fuerza emergente.

Desde luego, lo ideal es crear un centro claro del que pueda obtenerse sistemáticamente un alto grado de seguridad, guía, sabiduría y poder, que haga posible la proactividad y dé congruencia y armonía a todos los aspectos de la vida.

10. Un centro de principios

Al centrar nuestra vida en principios correctos, creamos una base sólida para el desarrollo de los cuatro factores sustentadores de la vida.

Los principios son verdades profundas, fundamentales, verdades clásicas, denominadores comunes. Son hebras estrechamente entretejidas que atraviesan con exactitud, consistencia, belleza y fuerza la trama de la vida. Los principios correctos no cambian; la comprensión que tenemos de ellos, sí. Cuando más aprendamos de ellos, con mayor claridad podremos enfocar la óptica a través de la cual vemos el mundo.

Los principios siempre tienen consecuencias naturales. Hay consecuencias positivas cuando vivimos en armonía con ellos. Las consecuencias son negativas cuando los ignoramos. Pero como esos principios se aplican a todo el mundo (se tenga o no conciencia de ello) esta limitación es universal. Y cuanto más sabemos de los principios correctos, mayor es nuestra libertad personal para actuar con sabiduría.

Seguridad:

- Su seguridad se basa en los principios correctos que no cambian, sean cuales fueren las circunstancias o las condiciones externas.
- Usted sabe que los verdaderos principios pueden ensayarse repetidamente en su propia vida, a través de sus propias experiencias.
- Como medida de autoperfeccionamiento, los principios correctos funcionan con exactitud, consistencia, belleza y fuerza.

- Los principios correctos le ayudan a comprender su propio desarrollo, dotándolo de confianza necesaria para aprender más, con lo cual se acrecienta su conocimiento y comprensión.
- Su fuente de seguridad le proporciona un núcleo inamovible, constante, infalible, para que usted vea el cambio como una excitante aventura y como oportunidad para realizar aportaciones significativas.

Guía:

- Usted se guía por una brújula que le permite ver adónde quiere ir y cómo se llega allí.
- Usted utiliza datos precisos que hacen posibles decisiones practicables y significativas.
- Usted se distancia de las situaciones, emociones y circunstancias de la vida, y observa el todo equilibrado. Sus decisiones y acciones reflejan consideraciones e implicaciones a corto y largo plazo.
- En todas las situaciones, usted determina consciente y proactivamente la mejor alternativa, basando sus decisiones en una conciencia moral educada por principios.

Sabiduría:

- Su juicio abarca un amplio espectro de consecuencias a largo plazo y refleja un equilibrio sabio y una convicción serena.
- Usted ve las cosas de modo diferente, y no piensa ni actúa igual que un mundo en gran medida reactivo.
- Usted ve el mundo a través de un paradigma fundamental para una vida efectiva y previsor.
- Usted ve el mundo en los términos de lo que puede hacer por ese mundo y su gente.
- Usted adopta un estilo de vida proactivo, que busca servir y ayudar a los otros.
- Usted interpreta todas las experiencias de la vida como oportunidades para aprender y realizar aportaciones.

Poder:

- Su poder sólo está limitado por su comprensión o observación de las leyes naturales y los principios correctos.
- Usted se convierte en un individuo autoconsciente, inteligente, proactivo, considerablemente libre respecto de las actitudes, conducta o acciones de los otros.
- Su capacidad para actuar va más allá de sus propios recursos y alienta niveles altamente desarrollados de interdependencia personal.

- Sus decisiones y acciones no son impulsadas por limitaciones económicas o circunstanciales. Usted experimenta una libertad interdependiente.

11. Cómo redactar y usar un enunciado de la misión personal

Cuando penetramos profundamente en nosotros mismos y reorganizamos nuestros paradigmas básicos para ponerlos en armonía con principios correctos, creamos al mismo tiempo en centro efectivo que nos da poder y una óptica clara a través de la cual podemos ver el mundo. Podemos entonces centrar esa óptica en el modo en que nosotros, como individuos únicos, nos relacionamos con ese mundo.

Frankl dice que no inventamos sino que detectamos nuestra misión en la vida.

Nuestro significado viene de adentro. Para citar de nuevo a Frankl: “En última instancia, el hombre no debe preguntar cuál es el significado de su vida, sino reconocer que el mismo es el interrogado. En una palabra, cada hombre es interrogado por la vida, y sólo puede responder a la vida respondiendo por su propia vida; a la vida sólo puede responderle siendo responsable”.

Como personas proactivas, podemos empezar a dar expresión a lo que queremos ser y hacer en nuestras vidas. Podemos redactar un enunciado de nuestra misión personal, una constitución personal.

Un enunciado de misión no es algo que se escriba de la noche a la mañana. Requiere una introspección profunda, un análisis cuidadoso, una expresión meditada, y a menudo muchos borradores, hasta llegar hasta la forma final.

Pero, en lo fundamental, su enunciado de misión se convierte en su constitución, en expresión sólida de su punto de vista y sus valores. Pasa a ser el criterio con el que se miden todas las otras cosas de la vida.

12. Usando la totalidad del cerebro

Nuestra autoconciencia nos permite examinar nuestros propios pensamientos. Esto es particularmente útil para crear un enunciado de la misión personal, porque las dos únicas dotes humanas que hacen posible la práctica del segundo hábito (la imaginación y la conciencia moral) son primordialmente funciones del hemisferio derecho del cerebro.

En lo esencial, el hemisferio izquierdo es más lógico y verbal, y el derecho es más intuitivo y creativo. El izquierdo trata con palabras, el derecho con imágenes; el izquierdo

con parte y detalles, el derecho con totalidades y con la relación entre las partes. El izquierdo analiza, lo que supone dividir y fragmentar; el derecho sintetiza, lo que significa unir. El izquierdo piensa secuencialmente; el derecho piensa de modo simultáneo y holístico. El izquierdo está ligado al tiempo; el derecho está exento de tiempo.

Vivimos primordialmente en un mundo en el que domina el hemisferio izquierdo, en el que están entronizadas las palabras, las mediciones y la lógica, mientras que el aspecto más creador, intuitivo, sensitivo y artístico de nuestra naturaleza suele estar subordinado.

13. Dos maneras de utilizar el cerebro derecho

13.1 Ampliar la perspectiva

A veces una experiencia imprevista desactiva el ambiente y las pautas de pensamiento del cerebro izquierdo, y pone en funcionamiento el cerebro derecho. La muerte de un ser querido, una enfermedad grave, un revés económico o la adversidad extrema pueden determinar que hagamos un alto en el camino, echemos una mirada a nuestra vida, y nos formulemos algunas preguntas difíciles: ¿Qué es lo realmente importante?, ¿Por qué estoy haciendo lo que hago?.

Pero si uno es proactivo, no tiene que esperar que las circunstancias u otras personas creen experiencias que amplíen la perspectiva. Hay algunas maneras de hacerlo. Por medio del poder de la imaginación se puede visualizar el propio funeral. Se puede escribir el propio elogio que querríamos que las personas importantes para nosotros digan de nosotros en el funeral.

También se puede visualizar la jubilación. ¿Qué aportaciones, qué logros querrá haber realizado en su campo? ¿Qué planes tendrá después de jubilarse?

Amplíe su mente. Visualícelo todo con riqueza de detalles. Abarque tanto sentimientos y emociones como le resulte posible. Implique en ello todos los sentidos que pueda.

13.2 Visualización y afirmación

El liderazgo personal no consiste en una sola experiencia. No empieza y termina con la redacción de un enunciado de la misión personal. Se trata más bien de un proceso que consiste en mantener en mente la propia visión y los propios valores, y en organizar la vida para que sea congruente con las cosas más importantes. Y en ese esfuerzo, la poderosa

capacidad del cerebro derecho puede ser de mucha ayuda para el trabajo cotidiano tendente a integrar en la vida el enunciado de la misión personal. Se trata de una aplicación del empezar con un fin en mente.

Puede emplear el poder de visualización de mi cerebro derecho para redactar una afirmación que me ayude a ser más congruente con los valores más profundos de mi vida cotidiana. Una buena afirmación tiene cinco características básicas: es personal, es positiva, está en tiempo presente, es visual y es emocional. Por ejemplo “Sería profundamente satisfactorio (aspecto emocional) para mí (aspecto personal) responder a partir de ahora (tiempo presente) con sabiduría, amor, firmeza y autocontrol (aspecto positivo) cuando mis hijos se portaran mal”.

El doctor Charles Garfield ha realizado amplias investigaciones sobre personas con alto rendimiento en atletismo y en las empresas. Una de las principales cosas que demostró su investigación fue que casi todos los atletas internacionales y otros sujetos de rendimiento alto son visualizadores. Lo ven, lo sienten, lo experimentan antes de hacerlo realmente. Empiezan con un fin en mente.

Su cerebro derecho creativo y visual es uno de sus bienes más importantes, tanto para la redacción de su enunciado de la misión personal como el esfuerzo de integrar ese enunciado en la vida.

Hay muchos libros y grabaciones de audio y vídeo que abordan este proceso de visualización y afirmación. Algunos de los más recientes desarrollados en este campo son, por ejemplo la programación subliminal, la programación neurolingüística, y nuevas formas de relajación y métodos de hablar con uno mismo.

En el liderazgo personal efectivo, las técnicas de visualización y afirmación surgen naturalmente de un fundamento mental bien conocido, a través de propósitos y principios que pasan a ser el centro de la vida individual. Son extremadamente poderosas para rescribir los guiones y la reprogramación, para sellar un compromiso profundo con ciertos propósitos y principios, en la mente y el corazón. Pero si estas técnicas se convierten en partes de la ética de la personalidad y se las separa de una base de carácter y principios, pueden ser objeto de abuso y mala utilización al servicio de otros centros, principalmente del centro de uno mismo.

14. La identificación de roles y metas

Cada uno de nosotros tiene cierto número de roles diferentes en su vida, diferentes áreas o capacidades en las que puede ejercer cierta responsabilidad. Por ejemplo, los roles del individuo, esposo, padre, maestro, miembro de una Iglesia y hombre de negocios.

El enunciado de la misión personal es mucho más equilibrado, es mucho más fácil trabajar con él cuando se divide en las áreas del rol específicas de la vida, y en las metas que se quieren alcanzar en cada área.

Redactar el enunciado de la misión en los términos de los roles importantes de la vida proporciona equilibrio y armonía. De ese modo uno tiene claramente presentes todos sus roles. Es posible revisarlos con frecuencia para tener la seguridad de no quedar totalmente absorbido por un rol a expensas de los otros que pueden ser igual o incluso más importantes en la vida.

Después de identificar los diversos roles, se puede pensar en las metas a largo plazo que quiere alcanzar en cada uno de ellos. Son metas propias. Reflejan nuestros valores más profundos, nuestros talentos singulares, nuestra idea de la misión. Y surgen de los roles que hemos elegido. Los roles y metas proporcionan estructura y dirección organizada a su misión personal.

15. Enunciados de la misión organizacional

Los enunciados de la misión son también vitales para la buena organización de la empresa. Y para ser efectivo, el enunciado tiene que surgir de las entrañas de la organización. Todos deben participar de un modo significativo: todo el mundo, y no solo los planificadores superiores de la estrategia. El proceso de participación es tan importante como el producto escrito, y constituye la clave para su uso.

La misión de una sucursal debe estar en armonía con la misión de la empresa central, pero su misión debe adaptarse en lo concerniente a su propia situación, su ambiente y su tiempo.

Cuando las personas maduran y sus propias vidas adquieren un significado independiente, quieren participación, una participación significativa porque. Y si no hay participación, no comparten. Entonces se debe afrontar un problema motivacional significativo que no puede resolverse en el mismo nivel de pensamiento que lo creó. No se debe olvidar que *sin participación no hay compromiso*.

Un enunciado de la misión organizacional que verdaderamente refleje el modo de ver y los valores compartidos y profundos de todos los miembros de la organización, crea una gran unidad y un enorme compromiso. Crea un marco de referencia en el corazón y la mente de las personas, un conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía habrán de gobernarse. No necesita que nadie los dirija, controle, critique o registre infracciones. Comparten el núcleo invariable de lo que la organización persigue.

E. TERCER HABITO. ESTABLEZCA PRIMERO LO PRIMERO

Principios de administración personal

El tercer hábito es la segunda creación, la creación física. Es la realización, la actualización, la aparición natural del primero y segundo hábito. Es el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a ser centrado en principios. Es la puesta en práctica incesante, momento a momento.

La administración es claramente distinta del liderazgo. El liderazgo es primordialmente una actividad que absorbe su energía del cerebro derecho. Tiene mucho de arte y se basa en una filosofía. Cuando se afrontan problemas de liderazgo, tiene que plantearse las interrogantes últimas de la vida. Pero una vez abordados esos problemas, después de haberlos resueltos, tiene que administrarse con efectividad para crear una vida congruente con sus respuestas. La administración es la fragmentación, el análisis, la secuencia, la aplicación específica, el aspecto cerebral izquierdo, ligado al tiempo, del autogobierno efectivo.

1. El poder de la voluntad independiente

Además de la autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral es el cuarto privilegio humano la voluntad independiente el que hace posible la autoadministración efectiva. Se trata de la capacidad para tomar decisiones y elegir, y después actuar en consecuencia. Significa actuar en lugar de ser actuado, llevar proactivamente a cabo el programa que hemos desarrollado a través de los otros tres dones.

El grado en que hemos desarrollado nuestra voluntad independiente en la vida cotidiana se mide por nuestra integridad personal. La integridad es el valor que nos asignamos a nosotros mismos. Es nuestra capacidad para comprometernos a mantener los

compromisos con nosotros mismos, de hacer lo que decimos. Es respetarse uno mismo, una parte fundamental de la ética del carácter, la esencia del desarrollo proactivo.

La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es lo primero. La administración es disciplina puesta en práctica.

Si uno es un administrador efectivo de sí mismo, la disciplina proviene del interior; es una función de la voluntad independiente. Uno es discípulo, un seguidor de los propios valores profundos y sus fuentes. Y tiene la voluntad, la integridad, de subordinar a esos valores todos los sentimientos, impulsos y estados de ánimo.

La persona de éxito tiene el hábito de hacer las cosas que quienes fracasan no les gusta hacer, aunque no gusten hacerlas, su disgusto está subordinado a la fuerza de sus propósitos.

2. Cuatro generaciones de la administración del tiempo

“Organizar y ejecutar según prioridades” es una frase que representa la evolución de tres generaciones de la teoría de la administración del tiempo.

La primera ola o generación podría caracterizarse por las notas y listas de tareas, que tendían a proporcionar cierto reconocimiento y totalidad a los múltiples requerimientos planteados a nuestro tiempo y nuestra energía.

La segunda generación podría caracterizarse por agendas. Esta ola refleja el intento de mirar hacia delante, programar los acontecimientos y actividades del futuro.

La tercera generación refleja el campo actual de la administración del tiempo. Suma a las generaciones precedentes la idea esencial de priorizar, de clarificar valores, de comparar la importancia relativa de las actividades, sobre la base de su relación con esos valores. Además se centra en el establecimiento de metas, objetivos a largo, medio o corto plazo hacia los cuales se orientarán el tiempo y la energía, en armonía con los valores. También incluye el concepto de la planificación diaria, del plan específico para alcanzar las metas y actividades a las que se atribuye mayor valía.

La cuarta generación del tiempo que está emergiendo reconoce que “administración del tiempo” es en realidad una denominación poco feliz; el desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarnos a nosotros mismos. La satisfacción depende tanto de la expectativa como de la realización. Y la expectativa (y la satisfacción) reside en nuestro círculo de influencia.

3. Matriz de la administración del tiempo

Básicamente, dedicamos nuestro tiempo a uno de los cuatro bloques de actividades siguientes:

	Urgente	No urgente
Importante	I <i>Actividades:</i> Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	II <i>Actividades:</i> Prevención, actividades de CP Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación, recreación
No importante	III <i>Actividades:</i> Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	IV <i>Actividades:</i> Trivialidades, ajetreo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Pérdidas de tiempo Actividades agradables

Las materias urgentes son por lo general muy visibles: Nos presionan, nos reclaman acción. A menudo complacen a otros. Por lo general los tenemos ante nuestras propias narices. Y suelen ser agradables, fáciles y divertidas. ¡Pero con la misma frecuencia carecen de importancia!

La importancia, por otro parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.

Ante las materias urgentes, reaccionamos. Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Tenemos que actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no practicamos el segundo hábito, si no tenemos una idea clara de lo que es importante, de los resultados que deseamos obtener en nuestras vidas, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente.

I Resultados

- Estrés
- Agotamiento
- Administración de crisis
- Siempre apagando incendios

II Resultados

- Visión, perspectiva
- Equilibrio
- Disciplina
- Control
- Poca crisis

III Resultados

- Concentración en los plazos cortos
- Administración de crisis
- Carácter de camaleón, atento a la reputación
- Considera que las metas y planes no valen la pena
- Se siente impotente, excluido del control
- Relaciones muy frágiles o rotas

III y IV Resultados

- Total irresponsabilidad
- Despido de los empleos
- Dependiente de otros o gobernado por apremios básicos

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque, urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I, pasando más tiempo en el cuadrante II. El cuadrante II es el corazón de la administración personal efectiva. Trata de las cosas que no son urgentes, pero sí importantes: por ejemplo, construir relaciones, redactar un enunciado de la misión personal, la planificación de largo alcance, la ejercitación, el mantenimiento preventivo, la preparación, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir, porque no son urgentes.

Para parafrasear a Peter Drucker, las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Alimentan las oportunidades y dejan morir de inanición a los problemas. Piensan preventivamente. Tienen auténticas crisis y emergencias del cuadrante I que requieren su atención inmediata, pero su número es comparativamente pequeño. Mantienen P y CP en equilibrio, al centrarse en las actividades importantes, pero no urgentes, del cuadrante II, que tienen alto poder para generar capacidad. Al trabajar en el cuadrante II su efectividad aumentará extraordinariamente. Sus crisis y problemas se reducirán hasta adquirir proporciones manejables, porque pensará con anticipación, trabajando sobre las raíces, adoptando en primer lugar, las medidas que impidan que las situaciones lleguen a convertirse en crisis. En la jerga de la administración del tiempo, esto se llama el “el principio de Pareto”: el 80 por ciento de los resultados provienen del 20 por ciento de las actividades.

4. Lo que supone decir “No”

Para trabajar con el cuadrante II hay que ser proactivo, porque los cuadrantes I y III trabajan sobre uno. Para decirles sí a las prioridades importantes del cuadrante II, hay que aprender a decirles no a otras actividades, algunas de ellas en apariencia urgentes. Pero es preciso decir cuáles son las prioridades más altas, y tener el valor de decir “No” a otras cosas, con buena educación, sonriendo, y sin dar excusas. Y para hacerlo hay que tener un “Sí” más grande ardiendo adentro. A menudo lo bueno es enemigo de lo mejor. Concentrarse en el cuadrante II es un paradigma que surge de un centro de principios. Si su centro es otro continuamente se verá devuelto a los cuadrantes I y III, reaccionando a esas fuerzas exteriores en las que está centrada su vida.

Si nuestras prioridades surgen de un centro de principios y de una misión personal, si están profundamente arraigadas en nuestro corazón y nuestra mente, el cuadrante II aparecerá como un lugar natural y estimulante para invertir el tiempo.

5. La herramienta del cuadrante II

El objetivo de la administración del cuadrante II consiste en organizar nuestras vidas con efectividad, desde un centro de principios sólidos, desde el conocimiento de nuestra misión personal, concentrándonos en lo importante y en lo urgente, y dentro del marco del equilibrio conservado entre el incremento de nuestra producción y el aumento de nuestra capacidad de producción.

Una organización del cuadrante II tendrá que satisfacer seis criterios importantes:

Coherencia. La coherencia sugiere que haya armonía, unidad e integridad entre visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina. En el planificador deberá haber un lugar destinado al enunciado de la misión personal, de modo que uno pueda remitirse constantemente a él. También tiene que haber lugar para los roles y para las metas a corto y largo plazo.

Equilibrio. Su herramienta tiene que ayudarle a mantener el equilibrio en la vida, a identificar sus diversos roles y mantenerlos ante sus ojos, de modo que no pueda descuidar áreas importantes como la salud, la familia, la preparación profesional o el desarrollo personal.

Centrarse en el cuadrante II. Usted necesita una herramienta que le anime, le motive y realmente le ayude a dedicar al cuadrante II el tiempo necesario, de modo que más que dar prioridad a las crisis, se aplique a su prevención. El mejor modo de hacerlo consiste en organizar la vida sobre una base semanal. Uno puede adaptar y establecer prioridades sobre una base diaria, pero el impulso fundamental proviene de la organización de la semana. La clave no es dar prioridad a lo que esta en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades. Y esto puede hacerse mejor en el contexto de la semana.

Una dimensión humana. Usted necesita igualmente una herramienta que no sólo distribuya el tiempo sino que tenga en cuenta a las personas. Si bien puede pensar en términos de eficiencia para tratar el tiempo, una persona centrada en principios piensa en términos de efectividad en el trato con personas.

Flexibilidad. Su herramienta de planificación tiene que ser su sierva, y nunca su ama. Puesto que debe trabajar para usted, hay que cortarla a la medida de su estilo, sus necesidades, sus métodos particulares.

Ser portátil. Su herramienta tiene que ser portátil, de modo que usted pueda llevarla consigo en todo momento. Si su organizador es portátil, podrá llevarlo consigo, y siempre esos datos importantes estarán a su alcance.

6. Convirtiéndose en un autoadministrador del cuadrante II

Lo que aquí se intenta enseñar son principios y no prácticas de efectividad.

La organización del cuadrante II implica cuatro actividades clave:

Identificación de roles. La primera tarea consiste en poner por escrito sus roles clave. Si usted ha pensado seriamente en los roles de su vida, puede escribir lo que vaya pasando por su mente. No es necesario definir los roles correspondientes al resto de su vida; límitese a considerar la semana y ponga por escrito las áreas en las que usted se ve dedicando tiempo durante los próximos siete días.

Selección de metas. El paso siguiente consiste en pensar dos o tres resultados importantes que uno cree que tiene que lograr en cada rol durante los siete días siguientes, que serán registrados como metas. Por lo menos algunas de esas metas deben reflejar actividades del cuadrante II, las cuales deben estar relacionadas con las metas a largo plazo que usted ha identificado con su enunciado de la misión personal. Se deben escribir por lo menos un par de metas por cada rol.

Programación temporal. Ahora puede considerar la semana que tiene ante sí, con las metas en mente, y programar el tiempo para alcanzarlas.

Adaptación diaria. Con la organización semanal del cuadrante II, la planificación diaria se convierte en una adaptación diaria, de dar prioridad a actividades y de responder a acontecimientos, relaciones y experiencias imprevistos de modo significativo.

Pero tratar de dar prioridad a las actividades antes de saber cómo se relacionan con nuestra idea de la misión personal y cómo se adecuan al equilibrio de la vida, no es efectivo. Tal vez se están estableciendo prioridades y realizando cosas que uno no quiere o no necesita hacer en absoluto.

7. Vivirlo

Volviendo una vez más a la metáfora informática, si el primer hábito dice “Tú eres el programador” y el segundo hábito “Formula el programa”, lo que propugna el tercer hábito es “Vive el programa”. Y vivirlo está primordialmente en función de nuestra voluntad independiente, nuestra autodisciplina, nuestra integridad y nuestro compromiso, no al servicio de metas y horarios a corto plazo ni del impulso del momento, sino de principios correctos y de nuestros valores más profundos, de lo que da sentido y contexto a nuestras metas, a nuestros horarios y a nuestras vidas.

No se puede pensar en términos de eficiencia cuando se trata de personas. Se piensa en términos de efectividad con la gente y de eficiencia con las cosas.

8. Progresos de la cuarta generación

Las personas son más importantes que las cosas. La herramienta de la cuarta generación reconoce este principio. También reconoce que la primera persona que hay que considerar en términos de efectividad y no de eficiencia es uno mismo. Anima a dedicar tiempo la cuadrante II, a comprender y centrar la vida en principios, a dar expresión clara a los propósitos y valores que se han escogido para dirigir nuestras decisiones diarias. Ayuda a equilibrar la vida. Ayuda a elevarse por encima de las limitaciones de la planificación diaria, y organiza y programa en el contexto de la semana. Y cuando un valor superior entra en conflicto con lo que se ha planeado, permite usar la autoconciencia y la conciencia moral para conservar la integridad respecto de los principios y propósitos que uno ha determinado como los más urgentes. En lugar de utilizar un mapa de ruta, estamos usando una brújula.

La cuarta generación de autoadministración es más avanzada que la primera en cinco aspectos importantes.

Primero, se centra en principios. Más que adherirse al cuadrante II de una manera superficial, crea el paradigma central que nos permite considerar el tiempo en el contexto de lo que es realmente importante y efectivo.

Segundo, está dirigida por la conciencia moral. Proporciona la oportunidad de organizar la vida utilizando la máxima capacidad en armonía con los valores más profundos. Pero también otorga la libertad de subordinar sosegadamente los horarios a los valores superiores.

Tercero, define nuestra misión singular, incluyendo valores y metas a largo plazo. Da dirección y propósito al modo en que transcurre cada día.

Cuarto, ayuda a equilibrar la vida identificando roles, y estableciendo las metas y programando las actividades de cada rol clave todas las semanas.

Y quinto, proporciona un contexto más amplio por medio de la organización semanal (con adaptación diaria cuando se necesita), elevándose por encima de la perspectiva limitadora de un solo día, y poniéndonos en contacto con nuestros valores más profundos a través de la revisión de nuestros roles clave.

El hilo conductor de estos cinco progresos es el objetivo primario en las relaciones y resultados, y el objetivo secundario en el tiempo.

9. La delegación: aumentando P y CP

Logramos todo lo que hacemos por medio de la delegación en el tiempo o en otras personas. Si delegamos en el tiempo, pensamos en términos de eficiencia. Si delegamos en otras personas, pensamos en términos de efectividad.

Transferir la responsabilidad a personas aptas y adiestradas nos permite dedicar nuestras energías a otras actividades importantes. La delegación significa desarrollo, tanto para los individuos como para las organizaciones.

10. Delegación en recaderos

Existen básicamente dos tipos de delegación: la delegación en recaderos y la delegación en encargados. La delegación en recaderos significa “Vaya a buscar esto, vaya a buscar aquello, haga esto, haga aquello, y avíseme cuando esté hecho”. La mayoría de las personas que son productores tienen un paradigma de delegación en recaderos. Se arremangan y hacen el trabajo aunque se les coloque en una posición de supervisión o

administración. No saben cómo realizar una delegación completa, de modo que otra persona se comprometa a obtener resultados. Al estar centrados en los métodos, ellos mismos se hacen responsables de los resultados.

11. Delegación en encargados

Es un modo más efectivo de delegar, se basa en un paradigma de apreciación de la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad libre de los demás.

La delegación en encargados se centra en los resultados y no en los métodos. Permite a las personas elegir sus métodos y las hace responsables de los resultados. Al principio lleva más tiempo, pero se trata de tiempo bien invertido. Uno puede trasladar el punto de apoyo y aumentar su potencia, mediante la delegación en encargados.

La delegación en encargados supone la comprensión clara y el compromiso mutuo, desde el principio, acerca de las expectativas en cinco áreas.

Resultados deseados. Crear una comprensión mutua y clara de lo que hay que lograr, concentrándose en el qué y no en el cómo; en los resultados, no en los métodos. Dedicar tiempo. Ser paciente. Visualizar el resultado deseado. Que la persona lo vea, lo describa, que elabore un enunciado matizado de cómo será, y que diga cuándo más o menos habrá de alcanzarlo.

Directrices. Identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo. Éstos serán los menos posibles para evitar la delegación de métodos, pero entre ellos tiene que contarse algunas restricciones importantes. No se pretende que una persona llegue a pensar que tiene una libertad considerable mientras alcance los objetivos, aunque viole alguna práctica o valor tradicionales. Esto aniquila la iniciativa y devuelve al individuo la creencia de recadero. Se deben señalar las rutas potenciales de fracaso, lo que no hay que hacer, pero no digamos qué haya que hacer. Que sean ellas las responsables de realizar lo necesario sin salirse de las directrices.

Recursos. Identificar los recursos humanos, económicos, técnicos u organizacionales con los que la persona puede contar para el logro de los resultados deseados.

Rendición de cuentas. Establecer las normas de rendimiento que se utilizarán en la evaluación de los resultados, y los momentos específicos en que esa evaluación tendrá lugar.

Consecuencias. Especificar lo que sucederá, lo bueno y lo malo, como resultado de la evaluación. Entre las consecuencias pueden contarse las recompensas económicas, las recompensas psicológicas, las diferentes asignaciones de tareas y los resultados naturales ligados a la misión general de la organización.

La confianza es la forma más elevada de la motivación humana. Saca a la luz lo mejor de la gente. Pero requiere tiempo y paciencia, y no excluye la necesidad de adiestrar y desarrollar a las personas para que su competencia pueda elevarse al nivel de esa confianza.

Con la delegación en encargados ambas partes se benefician y en última instancia se hace mucho más trabajo en mucho menos tiempo.

Este enfoque supone un paradigma completamente nuevo de la delegación. En efecto, cambia la naturaleza de la relación: el encargado se convierte en su propio jefe, gobernado por una conciencia moral que contiene el compromiso con ciertos resultados deseados. Pero también libera su energía creadora y la orienta hacia lo necesario, en armonía con principios correctos, para lograr esos resultados.

La delegación efectiva representa tal vez el mejor indicador de la administración efectiva, simplemente porque es fundamental para el crecimiento personal y organizacional.

12. El paradigma del cuadrante II

La clave de la administración efectiva de uno mismo o de otros a través de la delegación no es una técnica, una herramienta o un factor extrínseco. Es algo intrínseco al paradigma del cuadrante II, que capacita para ver a través del cristal de la importancia y no de la urgencia.

Los siete hábitos pertenecen todos al cuadrante II. Todos abordan cosas de importancia fundamental que, si emprenden de modo regular determinan en nuestra vida una extraordinaria diferencia positiva.

VICTORIA PÚBLICA

F. PARADIGMAS DE INTERDEPENDENCIA

Antes de pasar al área de las victorias públicas, debemos recordar que la interdependencia efectiva sólo puede construirse sobre una base de verdadera independencia. La victoria privada precede a la victoria pública.

El autodomínio y la autodisciplina son los cimientos de una buena relación con los otros.

El verdadero autorrespeto proviene del dominio de sí, de la verdadera independencia. Y ése es el objetivo del primero, segundo y tercer hábitos. La independencia es un logro. La interdependencia sólo está al alcance de gente independiente. A menos que estemos dispuestos a conseguir una independencia real, es inútil que tratemos de desarrollar habilidades para las relaciones humanas.

La interdependencia nos abre mundos de posibilidades con asociaciones profundas, ricas, significativas; con una productividad que aumenta geométricamente; con servicio, contribución, aprendizaje y desarrollo. Pero es allí también donde se experimentan el mayor dolor y la mayor frustración; allí están los más grandes obstáculos del camino a la felicidad y el éxito.

“Victoria pública” no significa victoria sobre otras personas. Significa el éxito en la interacción efectiva que genera resultados beneficiosos para todos los implicados. Victoria pública significa trabajo conjunto, comunicación conjunta, lograr juntos que sucedan las cosas imposibles de obtener mediante esfuerzos independientes y aislados.

1. La cuenta bancaria emocional

La cuenta bancaria emocional es una metáfora de la confianza incorporada de una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto de otro ser humano.

Si aumento mis depósitos en una cuenta bancaria emocional de la que hago a usted depositario, mediante la cortesía, la bondad, la honestidad, y mantengo mi compromiso con usted, yo constituyo una reserva. La confianza que usted tiene en mí crece, y yo puedo apelar a esa confianza muchas veces, en el caso de que la necesite. Incluso puedo equivocarme, y ese nivel de confianza, esa reserva emocional, compensará la diferencia.

Puede que mi comunicación no sea clara, pero usted me entenderá de todos modos. Cuando la cuenta de confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea e efectiva.

Construir y reparar las relaciones lleva tiempo. El arreglo rápido es un espejismo. Si uno se impacienta por la falta de respuesta o la ingratitud aparentes, tal vez esté retirando grandes cantidades y anulando todo el bien que ha hecho. La construcción y reparación de relaciones supone una inversión a largo plazo.

2. Seis depósitos principales

Los siguientes seis depósitos principales son capaces de construir una cuenta bancaria emocional.

2.1 Comprender al individuo

Se debe procurar realmente comprender a la persona: ésta es la clave de todos los otros depósitos. Simplemente no sabemos en qué consiste depositar en otra persona hasta que se comprende la individuo. Lo que para uno podría ser un depósito como dar un paseo para hablar, no siempre es percibido como tal por los otros. Incluso es posible que se perciba como un retiro, si no tiene que ver con los intereses o necesidades profundos de la persona.

Lo que para alguien es una misión, para otro es una minucia. Cuando hacemos un depósito, lo que es importante para la otra persona debe ser tan importante para nosotros como lo es esa persona, se debe reconocer este principio.

La regla de oro dice: “Trata a los otros como querrías que ellos te trataran a ti”.

2.2 Prestar atención a las pequeñas cosas

Las pequeñas bondades y atenciones son importantes. Las pequeñas asperezas, las pequeñas faltas de respeto, suponen reintegro importantes. En una relación, las cosas grandes son las cosas pequeñas.

Por dentro, las personas son muy tiernas y sensibles e incluso detrás del exterior más rudo y duro, están los sentimientos y afectos tiernos del corazón.

2.3 Mantener los compromisos

Mantener un compromiso o una promesa es un depósito de suma importancia; romperlos representa un importante reintegro. De hecho, probablemente no haya reintegro de más peso que hacer una promesa importante y después no cumplirla. La próxima vez que volvamos a hacer una promesa no nos creerán. La gente tiende a construir sus esperanzas en torno a promesas, en particular en promesas concernientes a su subsistencia básica.

2.4 Aclarar las expectativas

Las expectativas poco claras en el área de las metas también socavan la comunicación y la confianza.

La causa de casi todas las dificultades que aparecen en las relaciones arraiga en expectativas conflictivas o ambiguas en torno a los roles y metas. Se puede estar seguro de que las expectativas poco claras provocarán incomprensiones, decepciones y retiros de confianza.

Muchas expectativas son implícitas. No han sido anunciadas o enunciadas explícitamente, pero sin embargo las personas las incorporan a una situación particular.

Por ello es tan importante, siempre que se ingresa a una situación nueva, poner todas las expectativas sobre la mesa. Las personas las utilizarán para empezar a juzgarse recíprocamente, y si sienten que se han violado sus expectativas básicas, la reserva de confianza disminuirá. Creamos muchas situaciones negativas al dar por sentado que nuestras expectativas son evidentes por sí mismas, y que los otros las comprenden y comparten claramente.

El depósito consiste en comenzar con expectativas claras y explícitas. Esto supone una inversión real de tiempo y esfuerzo al principio, pero el ahorro de grandes cantidades de tiempo y esfuerzo para más adelante. Cuando las expectativas no son claras y compartidas, la gente empieza a verse envuelta emocionalmente, y las incomprensiones se multiplican, originando colisiones y fracturas de la comunicación.

2.5 Demostrar integridad personal

La integridad personal genera confianza y constituye la base de muchos tipos diferentes de depósitos. La falta de integridad puede socavar casi cualquier otro esfuerzo

tendente a crear grandes cuentas de confianza. Es posible tratar de comprender, recordar las pequeñas cosas, mantener las promesas, aclarar y satisfacer las expectativas, sin que por ello se construyan reservas de confianza si las personas actúan con duplicidad interior.

La integridad incluye la veracidad, pero va más allá de ella. La veracidad consiste en decir la verdad: en otros términos, en adecuar nuestras palabras a la realidad. La integridad consiste en adecuar la realidad a nuestras palabras; en otros términos, mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Esto requiere un carácter íntegro, una unicidad, primordialmente con uno mismo, pero también con la vida.

Uno de los modos más importantes de poner de manifiesto la integridad consiste en ser leales con quienes no están presentes. De esa manera construimos la confianza de los que sí lo están.

La integridad en una realidad interdependiente consiste simplemente en que uno trata a todo el mundo siguiendo el mismo conjunto de principios. Cuando lo hagamos, las personas llegarán a confiar en nosotros. Puede que al principio no aprecien las francas experiencias de confrontación que esa integridad es capaz de generar. La confrontación exige un considerable coraje, y muchas personas preferirían seguir la vía de la menor resistencia, desmereciendo y criticando, traicionando confidencias, o participando en el chismorreó sobre otros a espaldas de ellos. Pero, a largo plazo, la gente confiará en nosotros y nos respetará si somos veraces, abiertos y amables con ella.

Integridad significa también evitar toda comunicación engañosa, desleal o que no respete la dignidad de la persona. Según la definición de la palabra, “mentira es toda comunicación que intenta engañar”. Ya nos comuniquemos con palabras o conductas, si somos íntegros, nunca podremos intentar el engaño.

2.6 Disculparse sinceramente cuando realiza un reintegro

Cuando realizamos reintegros de una cuenta bancaria emocional, debemos disculparnos y hacerlo sinceramente. Las siguientes palabras sinceras representan depósitos considerables:

“Me equivoqué”

“Fui irrespetuoso”

“No fue amable por mi parte”

Se necesita mucha fuerza de carácter para disculparse con rapidez, de todo corazón y no de mala gana. Para disculparse auténticamente es necesario ser dueño de uno mismo y tener una seguridad profunda respecto de los principios y valores fundamentales.

Para constituirse como depósito, la disculpa tiene que ser sincera. Y tiene que percibirse como sincera.

Las disculpas sinceras representan depósitos; las disculpas reiteradas e interpretadas como insinceras representan reintegros. Y la calidad de la relación lo refleja.

Una cosa es cometer un error, y otra muy distinta no admitirlo. La gente perdona los errores, porque los errores suelen ser cosas de la mente, del juicio. Pero no se perdonan fácilmente los errores del corazón, la mala intención, los malos motivos, la justificación que por orgullo pretende encubrir el error.

2.7 Las leyes del amor y las leyes de la vida

Cuando efectuamos depósitos de amor incondicional, cuando vivimos las leyes primordiales del amor, también estamos animando a otros para que lo hagan. En otras palabras, cuando verdaderamente amamos a los demás sin poner condiciones, sin ataduras, los ayudamos a sentirse seguros, a salvo, validados y afirmados en su mérito esencial, en su identidad e integridad.

La vivencia de las leyes de la vida son: cooperación, contribución, autodisciplina, integridad y a descubrir ser fieles a lo mejor y más importante de su propio interior. Les otorgamos la libertad de actuar sobre la base de sus propios imperativos internos, en lugar de reaccionar a nuestras condiciones y limitaciones. Esto no significa que seamos permisivos o blandos, lo cual es en sí mismo un reintegro importante.

2.8 Los problemas P son oportunidades CP

En una situación interdependiente, todo problema P es una oportunidad CP, una oportunidad para fortalecer cuentas bancarias emocionales que influyen significativamente en la producción interdependiente.

Este paradigma es también poderoso en la empresa. Una cadena de tiendas que opera siguiendo este paradigma gana la lealtad de sus clientes. Cuando un cliente entra en la tienda con un problema, por pequeño que sea, los empleados de inmediato lo consideran como una oportunidad para establecer una relación. Responden con el deseo positivo y jovial de resolver la dificultad de un modo que deje contento al cliente. Lo tratan con tanta buena voluntad y respeto, con tal disposición a ir más allá de lo meramente obligatorio, que a muchos de los clientes ni siquiera se les ocurre en adelante ir a comprar a otra parte.

Al reconocer que el equilibrio P / CP es necesario para la efectividad en una realidad interdependiente, podemos valorar nuestros problemas como oportunidades para aumentar la CP.

2.9 Los hábitos de la interdependencia

Con el paradigma de la cuenta bancaria emocional en mente, ya podemos pasar a los hábitos de la victoria pública, del éxito en el trabajo con otras personas. Al hacerlo, veremos de qué modo esos hábitos actúan conjuntamente para crear una interdependencia efectiva. También advertimos cuán poderosamente tenemos impresas otras pautas de pensamiento y conducta.

G. CUARTO HÁBITO. PENSAR EN GANAR / GANAR

Principios de liderazgo interpersonal

No se puede cambiar el fruto sin cambiar la raíz. Trabajar sobre las actitudes y conductas para querer obtener soluciones a un determinado problema equivale a arrancar las hojas del árbol. Debemos concentrarnos en producir una excelencia personal y organizacional de un modo enteramente diferente, creando sistemas de información y recompensa que refuercen el valor de la cooperación.

Sea uno el presidente de una compañía o el portero, en el momento en que pasa de la dependencia a la interdependencia, avanza hacia un rol de liderazgo y se encuentra en una posición de influir sobre otras personas. El hábito de liderazgo interpersonal efectivo es “pensar en ganar / ganar”.

1. Seis paradigmas de interacción humana

Ganar / ganar no es una técnica; es una filosofía total de la interacción humana. De hecho, es uno de los seis paradigmas de esa interacción. Los paradigmas alternativos son:

- Ganar / ganar
- Gano / pierdes
- Pierdo / ganas
- Pierdo / pierdes
- Gano
- Ganar / ganar o no hay trato

1.1 Ganar / ganar

El de ganar / ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar / ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar / ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar / ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo.

Ganar / ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

Ganar / ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor de un camino superior.

1.2 Gano / pierdes

Como estilo de liderazgo, gano / pierdes es el enfoque autoritario: “Si yo consigo lo que quiero, tú no consigues lo que quieres”. Las personas del tipo gano / pierdes son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

La mayoría de las personas tiene profundamente inculcada la mentalidad gano / pierdes desde el nacimiento. La familia es la primera y más importante de las poderosas fuerzas formadoras. Otro poderoso agente programador es el grupo de iguales. El niño desea en primer lugar la aceptación de sus padres, y después la de sus iguales, sean hermanos o amigos. El mundo académico en los Estados Unidos también refuerza el guión del gano / pierdes. La “curva de distribución normal” dice básicamente que uno obtiene una nota de “Sobresaliente” porque algún otro sólo se le ha puesto un “Suficiente”. El valor de un individuo se obtiene por comparación con los otros. No se otorga ningún reconocimiento al valor intrínseco; todo se define extrínsecamente.

Otro poderoso agente programador son los deportes, en particular en el caso de los muchachos en los años de la escuela media o de la facultad.

Otro agente es la ley. Vivimos en una sociedad litigiosa.

Sin duda, hay un lugar para el pensamiento gano / pierdes en situaciones verdaderamente competitivas y de baja confianza. Pero la mayor parte de la vida no es una competencia. No tenemos por qué vivir compitiendo con nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros colaboradores, nuestros vecinos, nuestros amigos. Sería ridículo preguntar;

“¿Quién está ganando en su matrimonio?”. Si no están ganando los dos miembros de la pareja, no está ganando ninguno.

La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de gano / pierdes no conduce a esa cooperación.

1.3 Pierdo / ganas

Algunas personas están programadas a la inversa: pierdo / ganas.

“Yo pierdo, tú ganas.”

Pierdo / ganas es peor que gano / pierdes, porque no tiene ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión.

Las personas que piensan en pierdo / ganas por lo general están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

Las personas gano / pierdes aman a las personas pierdo / ganas, porque pueden chuparles la sangre. Aman sus debilidades, se aprovechan de ellas. Esas debilidades complementan sus propias fuerzas.

Las enfermedades psicosomáticas, en particular de los sistemas respiratorios, nervioso y circulatorio, son a menudo la encarnación del resentimiento acumulado, de la decepción profunda y de la desilusión reprimida por la mentalidad pierdo / ganas. La cólera o ira desproporcionadas, la reacción exagerada ante una pequeña provocación y el cinismo son otras formas de corporizar las emociones reprimidas.

Tanto la de gano / pierdes como la de pierdo / ganas son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano / pierdes produce más resultados porque se basa en la a menudo considerable fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Pierdo / ganas es débil y caótica desde el principio.

1.4 Pierdo / pierdes

Cuando se reúnen dos personas del tipo gano / pierdes es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo / pierdes. Ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite o “hacérselas

pagar” al otro, ciegos al hecho de que el asesinato es suicidio, de que la venganza es un arma de doble filo.

Pierdo / pierdes es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra.

Pierdo / pierdes es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo. “Si nadie gana nunca, tal vez ser un perdedor no sea tan malo.”

1.5 Gano

Otra alternativa común es simplemente pensar “gano”. Las personas con mentalidad de “gano” no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que les importa es conseguir lo que quieren.

Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el de “gano” es probablemente el enfoque más común en una negociación. Una persona con mentalidad de “gano” piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

1.6 ¿Cuál es la mejor opción?

La mejor opción depende de la realidad. El desafío es interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente a todas las situaciones un paradigma de gano / pierdes u otra programación interior.

De hecho, la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente, y entonces ganar / ganar es en realidad la única alternativa viable de las cinco. De modo que un gano / pierdes interdependiente es en realidad un pierdo / pierdes a largo plazo.

A largo plazo, si no ganamos los dos, ambos perdemos. Por ello la filosofía de ganar / ganar es la única alternativa real en las realidades interdependientes.

1.7 Ganar / ganar o no hay trato

Ganar / ganar o no hay trato es una expresión superior del paradigma ganar / ganar. No hay trato significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato. No se ha creado ninguna expectativa, ni se ha establecido ningún contrato porque es obvio que nuestros valores o

nuestras metas van en direcciones opuestas. Es mucho mejor comprenderlo desde el principio, y no más adelante, cuando las expectativas creadas lleven a la desilusión de todas las partes.

En una realidad interdependiente, cualquier cosa inferior a ganar / ganar es un pobre intento que afectará la relación a largo plazo. El costo de ese efecto tiene que sopesarse cuidadosamente. Si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo del tipo ganar / ganar, es preferible no pactar, optando por la variante del “no hay trato”.

La filosofía de ganar / ganar o no hay trato proporciona una tremenda libertad emocional en las relaciones familiares. Si los miembros de la familia no pueden ponerse de acuerdo sobre qué vídeo van a alquilar para que todos lo disfruten, pueden simplemente decidir hacer otra cosa (no concertar trato) en lugar de aceptar que unos pasen bien la noche a expensas de otros.

El enfoque ganar / ganar o no hay trato es sumamente realista en el principio de una relación comercial o de una empresa. En una relación empresarial ininterrumpida, “no hay trato” puede que no sea una opción viable, lo cual crea problemas serios, especialmente en el caso de empresas o negocios familiares iniciados sobre la base de una relación personal estrecha.

2. Cinco dimensiones de ganar / ganar

Pensar en ganar / ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas más singulares (la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente) en nuestras relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos.

Para crear esos beneficios mutuos se necesita mucho coraje y también consideración, en particular si interactuamos con personas profundamente programadas con el paradigma gano / pierdes.

Por ello este hábito incluye principios de liderazgo interpersonal. El liderazgo interpersonal efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principios.

El principio ganar / ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el carácter, y a través de las relaciones fluye en acuerdos. Se cultiva en un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en ganar / ganar. Supone un proceso

3. Carácter

El carácter es la base del paradigma ganar / ganar, y todo lo demás se erige sobre ese fundamento. Hay tres rasgos caracterológicos esenciales para el paradigma ganar.

Integridad. Ya hemos definido la integridad como el valor que nos atribuimos nosotros mismos. Los hábitos primero, segundo y tercero nos ayudan a desarrollar y mantener la integridad. Cuando identificamos con claridad nuestros valores, nos organizamos proactivamente y las acciones cotidianas se ordenan en torno de esos valores; desarrollamos la autoconciencia y la voluntad independiente al hacer y mantener promesas significativas, al comprometernos y ser fieles a nuestros compromisos.

Madurez. La madurez es el equilibrio entre el coraje y el respeto. Otra definición define madurez emocional como la capacidad para expresar los propios sentimientos y convicciones combinada con el respeto por los pensamientos y sentimientos de los demás.

El respeto por esa cualidad penetra profundamente la teoría de la interacción, la administración y el liderazgo. Constituye una incorporación profunda del equilibrio P / CP. Mientras que el coraje puede centrarse en conseguir el huevo de oro, la consideración tiene que ver con el bienestar a largo plazo de las otras personas que están en juego. La tarea básica de la administración es elevar el nivel y la calidad de vida de todos los implicados.

Alto coraje y alta consideración son esenciales para el paradigma ganar / ganar. El equilibrio es el signo de la madurez real. Si lo tengo, puedo escuchar, comprender empáticamente, pero también afrontar las cosas con coraje.

Mentalidad de abundancia. El tercer rasgo caracterológico esencial para la filosofía ganar / ganar es la mentalidad de abundancia, el paradigma de que en el mundo hay mucho para todos.

La mentalidad de abundancia, por otro lado, surge de una profunda sensación interior de valía y seguridad personales. Se trata del paradigma de que en el mundo hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo. El resultado es que se comparten el prestigio, el reconocimiento, las utilidades, la toma de decisiones. Se generan posibilidades, opciones, alternativas y creatividad.

4. Relaciones

Sobre la base del carácter, construimos y conservamos relaciones del tipo ganar / ganar. La confianza, la cuenta bancaria emocional, es la esencia de la filosofía ganar / ganar. Sin confianza, lo mejor a nuestro alcance es la transacción; sin confianza, nos falta la credibilidad necesaria para la comunicación y el aprendizaje abiertos, recíprocos, así como para la creatividad real.

Cuanto más fuerte es uno, cuanto más genuino es su carácter, más alto el nivel de proactividad y más comprometido está realmente con el paradigma ganar / ganar, mayor será la influencia sobre la otra persona. Va más allá del liderazgo transaccional, hasta el liderazgo transformacional, que transforma tanto a los individuos implicados como su relación.

5. Acuerdos

De las relaciones derivan los acuerdos que dan definición y a ganar / ganar. A veces se denominan acuerdos de ejecución o acuerdos de asociación; el paradigma de la interacción productiva pasa de vertical a horizontal, de una supervisión externa a la autosupervisión, de la diferenciación de posiciones a la asociación en el éxito.

En el acuerdo ganar / ganar, los cinco elementos siguientes se hacen muy explícitos: Resultados deseados (y no métodos). Identificar lo que hay que hacer y cuándo.

Directrices. Especificar los parámetros (principios, políticas, etc.) que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.

Recursos. Identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.

Rendición de cuentas. Establecer las normas de rendimiento y el momento de la evaluación.

Consecuencias. Especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá como resultado de la evaluación.

Estos cinco elementos otorgan a los acuerdos ganar / Ganar una vida propia. Al establecer en estas áreas, desde el principio, una comprensión y acuerdo claros y recíprocos se crea un patrón para medir el propio éxito.

6. Acuerdos de desempeño ganar / ganar

Para crear acuerdos de desempeño ganar / ganar se necesitan cambios vitales de paradigma. El objetivo está en los resultados, no en los métodos.

En ganar / ganar, cada uno se evalúa a sí mismo, utilizando los criterios que ha ayudado a establecer desde el principio.

En los acuerdos de desempeño ganar / ganar, las consecuencias pasan a ser el resultado lógico o natural del rendimiento, y no una recompensa o castigo arbitrariamente discernidos por la persona encargada del grupo.

Hay básicamente cuatro tipos de consecuencias (recompensas y castigos) que los administradores o padres pueden controlar: las económicas, la psíquicas, las de oportunidades y las de responsabilidad. Las consecuencias económicas abarcan cosas tales como los ingresos, la opción de acciones, las dietas o los castigos pecuniarios. Las consecuencias psíquicas o psicológicas incluyen el reconocimiento, la aprobación, el respeto, la credibilidad, o la pérdida de todas estas cosas. Entre las oportunidades se encuentran la de recibir adiestramiento, el desarrollo profesional y en la carrera, las gratificaciones extraordinarias, y otros beneficios. La responsabilidad tiene que ver con la esfera de acción y la autoridad, que pueden ampliarse o reducirse. Los acuerdos ganar / ganar especifican consecuencias en una o más de esas áreas, y las personas implicadas las conocen muy bien. De modo que no se juega. Todo está claro desde el principio.

Además de esas consecuencias lógicas personales, es también importante identificar claramente las consecuencias naturales organizacionales.

Los acuerdos ganar / ganar son tremendamente liberadores. Pero como producto de técnicas aisladas no se mantienen. Incluso aunque se establezcan al principio, no hay modo de mantenerlos sin integridad personal y sin una relación de confianza.

Un verdadero acuerdo ganar / ganar es producto del paradigma, el carácter y las relaciones de los que surge. Es ese contexto, dirige la interacción interdependiente para la cual fue creado.

7. Sistemas

La filosofía ganar / ganar sólo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustentos. Si uno habla en ganar / ganar pero recompensa en gano / pierdes, tiene entre las manos un programa perdedor.

Básicamente, uno consigue lo que recompensa. Si queremos lograr las metas y reflejar los valores del enunciado de la misión, el sistema de recompensas debe ser congruente con tales metas y valores. Cuando falta esa congruencia sistémica, diremos una cosa para hacer otra.

Se debe alinear los sistemas y estructuras de la organización en congruencia con el paradigma ganar / ganar. Los sistemas deben motivar al personal por lo que se aconseja la participación del personal en su elaboración.

La competencia tiene su lugar en el mercado o en la comparación con los resultados del año anterior, tal vez incluso con otro individuo u otra oficina, aun cuando no existe interdependencia o necesidad de cooperar. Pero la cooperación en el lugar de trabajo es tan importante para la libre empresa como la competencia en el mercado. El espíritu ganar / ganar no puede sobrevivir en un medio de competencia y confrontación.

Para que el paradigma ganar / ganar dé resultado, los sistemas tienen que brindarle sustento. El sistema de adiestramiento, el sistema de planificación, el sistema de comunicaciones, el sistema presupuestario, el sistema informativo, el sistema de recompensas: todos tienen que basarse en el principio del ganar / ganar.

Muy a menudo el problema reside en el sistema, no en la gente. Si se sitúa a buenas personas en malos sistemas, los resultados serán malos.

Cuando las personas aprenden realmente a pensar en ganar / ganar, pueden establecer las condiciones que crean y refuerzan el método. Pueden transformar las situaciones innecesariamente competitivas e influir enérgicamente en su efectividad, fortaleciendo al mismo tiempo P y CP.

La filosofía de ganar / ganar hace recaer en el individuo la responsabilidad de obtener resultados específicos en el marco de directrices claras y de recursos disponibles. Cada persona tiene que ejecutar y evaluar los resultados; las consecuencias aparecen como un resultado natural del rendimiento. Y los sistemas ganar / ganar crean el ambiente que sustenta y refuerza los acuerdos de desempeño ganar / ganar.

8. Procesos

La esencia de la negociación “de principios” consiste en separar persona y problema, en centrarse en los intereses y no en las posiciones, en idear opciones para la ganancia mutua, y en insistir en criterios objetivos, alguna norma o principios externos que ambas partes puedan compartir.

El autor de este libro expone que en su trabajo con diversas personas y organizaciones en busca de soluciones ganar / ganar, propone que ellas participen en el siguiente proceso en cuatro pasos:

Primero, contemplar el problema desde el otro punto de vista. Procurar realmente comprender y dar expresión a las necesidades y preocupaciones de la otra parte, mejor aún de lo que esta última pueda hacerlo.

Segundo, identificar las cuestiones claves implicadas (y no los puntos de vista).

Tercero, determinar qué resultados constituirían una solución totalmente aceptable.

Y cuarto, identificar nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.

Sólo se pueden alcanzar soluciones ganar / ganar con procesos ganar / ganar: el fin y los medios son los mismos.

La filosofía ganar / ganar no es una técnica de personalidad. Es un paradigma de la interacción total. Proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad de abundancia. Surge de relaciones en las que existe una alta confianza. Se materializa en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las expectativas como el éxito. Prospera en sistemas que le brindan sustento y se realiza mediante procesos.

H. QUINTO HÁBITO. PROCURE PRIMERO COMPRENDER, Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO

Principios de comunicación empática

No se puede confiar en alguien que no diagnostica antes de prescribir.

A menudo no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para empezar a comprender profunda y realmente el problema, debido a que tenemos la tendencia a precipitarnos, a arreglar las cosas con un buen consejo.

Aunque arriesgado y difícil, procurar primero comprender, o diagnosticar antes de prescribir, es un principio correcto que se pone de manifiesto en muchas áreas de la vida. Es la marca de todos los verdaderos profesionales, tanto del médico clínico como del oculista. No se puede confiar en la prescripción de nadie, a menos que se confíe en su diagnóstico.

1. Carácter y comunicación

Leer y escribir son formas de comunicarse. También lo son hablar y escuchar. Estos son los cuatro tipos básicos de comunicación. Hacerlas bien es absolutamente esencial para la efectividad.

La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida. Dedicamos a la comunicación la mayor parte de nuestras horas de vigilia.

Sí se quiere ser realmente efectivo en el hábito de la comunicación interpersonal, la técnica no basta. Se tiene que desarrollar esa capacidad para la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza. Y tiene también que crear la cuenta bancaria emocional que genera un comercio entre los corazones.

2. Escucha empática

“Procure primero comprender” supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas. Esto es lo que ocurre con muchos de nosotros. Estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestra propia autobiografía. Queremos que nos comprendan. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos, y nunca comprendemos realmente lo que está sucediendo dentro de otro ser humano.

Cuando otra persona habla, por lo general la escuchamos en uno de cuatro niveles. Podemos estar ignorándola, no escucharla en absoluto. Podemos fingir. “Sí. Ya. Correcto.” Podemos practicar la escucha selectiva, oyendo sólo ciertas partes de la conversación. Y finalmente podemos brindar una escucha atenta, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian. Pero muy pocos de nosotros nos situamos en el quinto nivel, la forma más alta de escuchar, la escucha empática.

Cuando se dice escucha empática se quiere decir escuchar con la intención de comprender. Se quiere decir procurara primero comprender, comprender realmente. Se trata de un paradigma totalmente distinto.

La escucha empática (palabra derivada de empatía) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente.

Empatía no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio. Y a veces es la emoción y la respuesta más apropiada. Pero a menudo la gente se nutre, se alimenta con la simpatía, la cual la hace dependiente. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

La escucha empática incluye mucho más que registrar, reflejar e incluso comprender las palabras pronunciadas. Los expertos en comunicación estiman que, en realidad, sólo el 10 por ciento de lo que comunicamos está representado por palabras. Otro 30 por ciento se vehiculiza a través de diversos sonidos, y el 60 por ciento restante es lenguaje corporal. En la escucha empática, uno escucha con los oídos, pero también (y esto es más importante) con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta. Se utiliza tanto el cerebro derecho como el izquierdo. Usted percibe, intuye, siente.

La escucha empática es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos. En lugar de proyectar nuestra propia autobiografía y dar por supuestos ciertos pensamientos, sentimientos, motivos e interpretaciones, abordamos la realidad que está dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona. Escuchamos para comprender. Nos concentramos en la recepción de las comunicaciones profundas de otra alma humana.

Además, la escucha empática es la clave para efectuar depósitos en las cuentas bancarias emocionales, porque nada de lo que uno haga representará un depósito a menos que la otra persona lo perciba como tal. Uno puede esforzarse desesperadamente para efectuar un depósito, y ver que se convierte en un retiro cuando el otro percibe tales esfuerzos como manipulativos, intimidatorios, interesados o arrogantes, porque no comprendimos lo que realmente le importaba a él.

La escucha empática, en y por sí misma, es un depósito enorme en la cuenta bancaria emocional. Es profundamente terapéutica y curativa porque proporciona “aire psicológico”.

Es importante tener en cuenta que en el campo de la motivación humana: las necesidades satisfechas no motivan. Sólo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado.

Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

3. Diagnosticar antes de prescribir

Este principio es válido también en las ventas. Un vendedor efectivo procura primero comprender las necesidades, las preocupaciones, la situación del cliente. El vendedor aficionado vende productos; el vendedor profesional vende soluciones a las necesidades y problemas. El enfoque es totalmente diferente. El profesional aprende a diagnosticar, a comprender. Aprende también a relacionar las necesidades del cliente con sus propios productos y servicios. Y, cuando ése es el caso, debe tener la integridad de confesar: “Mi producto o servicio no satisfará esa necesidad”.

Diagnosticar antes de prescribir es también fundamental en el campo del derecho. El abogado profesional recoge primero los hechos para comprender la situación, las leyes y los antecedentes jurídicos, antes de preparar la defensa. Un buen abogado llega casi a redactar la acusación del fiscal, antes de preparar su defensa.

Un buen ingeniero comprende las fuerzas, las tensiones que actúan antes de diseñar un puente. Un buen docente evalúa a la clase antes de empezar a enseñar. Un buen alumno procura comprender antes de juzgar. La clave del juicio correcto es la comprensión. Si uno empieza por juzgar, nunca podrá comprender.

Procurar primero comprender es un principio correcto evidente en todas las áreas de la vida. Es un común denominador genérico, pero su mayor poder se pone de manifiesto en el área de las relaciones interpersonales.

4. Cuatro respuestas autobiográficas

Como escuchamos en términos autobiográficos, tendemos a responder de uno de estos cuatro modos: con una evaluación (estamos de acuerdo o disentimos), con un sondeo (formulamos preguntas partiendo de nuestro propio marco de referencia), con un consejo (sobre la base de nuestra experiencia) o con una interpretación (tratamos de descifrar a alguien, explicar sus motivos, su conducta, sobre la base de nuestros propios motivos y conductas).

Se trata de respuestas que nos surgen naturalmente. Estamos profundamente programados para hacerlo; continuamente nos atenemos a esos modelos.

No se puede penetrar verdaderamente en otra persona, ver el mundo como ella lo ve, mientras no se desarrollen el deseo genuino de hacerlo, la fuerza del carácter personal y la cuenta bancaria emocional, así como las habilidades necesarias para la escucha empática.

En las habilidades, la punta de iceberg de la comunicación empática, diferenciamos cuatro etapas de desarrollo.

La primera y menos efectiva es imitar el contenido. Esa es la habilidad que enseña la escucha activa o refleja. Sin una base de carácter y relación, a menudo agravia a las personas y conduce a que se encierren en sí mismas. Sin embargo, es una habilidad de la primera etapa porque por lo menos lleva a escuchar lo que se dice.

Imitar el contenido es fácil. Basta con escuchar las palabras de otro y repetirlas. Ni siquiera es necesario emplear el cerebro.

“Papá, la escuela no sirve para nada.”

“Así que piensas que la escuela no sirve para nada...”

Uno repite lo que acaba de decirse. No se ha evaluado, sondeado o interpretado. Por lo menos se demuestra haber prestado atención. Pero para comprender se necesita más.

La segunda etapa de la escucha empática consiste en parafrasear el contenido. Es un poco más efectivo, pero todavía se limita a la comunicación verbal.

“Papá, la escuela no sirve para nada.”

“Ya no quieres ir a la escuela...”

En este caso, el padre dice con sus propias palabras lo que quiere decir el hijo. Está pensando en lo que el joven ha dicho, sobre todo con el hemisferio cerebral izquierdo, el del razonamiento y la lógica.

La tercera etapa pone en juego el cerebro derecho. El padre refleja sentimientos.

“Papá, la escuela no sirve para nada.”

“Te sientes realmente frustrado.”

No se presta tanta atención a lo que se dijo como a los sentimientos del joven acerca de ello.

La cuarta etapa incluye la segunda y la tercera. Uno parafrasea el contenido y refleja el sentimiento.

“Papá, la escuela no sirve para nada.”

“Te sientes realmente frustrado en la escuela.”

La frustración es el sentimiento; la escuela es el contenido. El padre emplea ambos lados del cerebro para comprender los dos lados de la comunicación del joven.

Cuando procura auténticamente comprender, al parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento proporciona aire psicológico. También ayuda al otro a elaborar sus propios

pensamientos y sentimientos. A medida que crece su confianza en el deseo sincero que usted tiene de escucharlo y comprenderlo, va desapareciendo la barrera entre lo que realmente sucede dentro de él y lo que comunica. Nos abre el alma. No piensa y siente una cosa mientras comunica otra. Empieza a confiarnos sus más íntimos sentimientos y pensamientos.

La clave es procurar auténticamente el bienestar del individuo, escuchar con empatía, permitir que la persona llegue al problema y a la solución con su propio ritmo y en el momento conveniente a su paso.

Cuando las personas están realmente dolidas y uno las escucha con un auténtico deseo de comprender, es sorprendente lo rápido que se abren.

A menos que haya un deseo sincero de comprender las habilidades no serán efectivas. Las personas experimentan resentimientos cuando se intenta manipularlas. En realidad, si uno trata con los íntimos, es útil explicarles lo que está haciendo.

La escucha empática lleva tiempo, pero no tanto como protegerse de las incongruencias y corregirlas cuando ya ha hecho kilómetros de camino, o vivir con problemas irresueltos o no expresados, o afrontar los resultados de no brindar aire psicológico a nadie.

La gente quiere ser comprendida. Y sea cual fuere el tiempo que lleva hacerlo, el tiempo ahorrado será mucho mayor cuando se trabaje partiendo de una comprensión precisa de los problemas y cuestiones, y de la cuantiosa cuenta bancaria emocional que se genera cuando alguien se siente profundamente comprendido.

5. Después procure ser comprendido

Primero procure comprender... y después ser comprendido. Saber ser comprendido es la otra mitad del quinto hábito, igualmente esencial para alcanzar soluciones ganar / ganar.

Ya se ha definido la madurez como el equilibrio entre el coraje y la consideración. Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. Para el ganar / ganar se necesita un alto grado de una y otro. De modo que en situaciones interdependientes es importante ser comprendidos.

Cuando uno puede exponer sus ideas con claridad, concretamente, gráficamente y, lo que es más importante, en su contexto (en el contexto de una comprensión profunda de los paradigmas y las preocupaciones de los otros), consigue aumentar significativamente la credibilidad de las propuestas que presenta.

El quinto hábito nos eleva a un nivel de mayor precisión, mayor integridad en las exposiciones. Y la gente lo sabe. Sabe que uno está presentando ideas en las que auténticamente cree, tomando en cuenta la totalidad de los hechos y percepciones conocidos, y que ello será beneficioso para todos.

6. Persona a persona

El quinto hábito es poderoso porque está exactamente en el centro del círculo de influencia. Muchos factores de las situaciones interdependientes están en el círculo de preocupación: problemas, desacuerdos, circunstancias, la conducta de otras personas. Y si concentramos nuestra energía allí afuera, la agotaremos, obteniendo pocos resultados positivos.

Pero siempre se puede procurar primero comprender. Esto está dentro de nuestro control. Al hacerlo, centrándose en el círculo de influencia, uno comprende profunda y verdaderamente a las otras personas. Se tiene información precisa, se llega rápidamente al núcleo de las cuestiones, se constituyen cuentas bancarias emocionales y se le brinda a la gente el aire psicológico que necesita, de modo que después todos pueden trabajar juntos con efectividad.

Éste es el enfoque de adentro hacia fuera. Al aplicarlo, observamos lo que sucede con el círculo de influencia. Como uno realmente escucha, acaba dejándose influir. Y dejarse influir es la clave para influir en los otros. El círculo de influencia empieza a expandirse. Uno acrecienta su capacidad para influir en muchas de las cosas del círculo de preocupación.

Detengámonos también en lo que sucede a nosotros mismos. Cuanto más profundamente comprendemos a las otras personas, más las apreciamos, más respeto tenemos por ellas. Tocar el alma de otro ser humano es caminar por tierra sagrada.

En la empresa, se puede dedicar tiempo a entrevistas personales con los empleados. Escucharlos, comprenderlos. Establecer sistemas de información para los gerentes, que brinden una retroalimentación honesta y precisa de todos los niveles: de los clientes, de los proveedores y de los empleados. Hacer que el elemento humano sea tan importante como los factores económicos o técnicos. La exploración de los recursos humanos de una empresa, en todos los niveles, ahorra cantidades enormes de tiempo, energía y dinero. Cuando uno escucha, aprende. Y también les proporciona aire psicológico a las personas

que trabajan para uno y con uno. Inspiramos una lealtad que va mucho más allá de las exigencias físicas del empleo en el horario formal.

Procurar primero comprender. Antes de que los problemas surjan, antes de pretender evaluar y prescribir, antes de tratar de exponer las propias ideas, procure comprender. Éste es un hábito poderoso de interdependencia efectiva.

Cuando real y profundamente nos comprendemos unos a otros, abrimos las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas. Nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso. En lugar de ello, se convierten en las piedras firmes de un terreno embarrado, que nos conducen a la sinergia.

I. SEXTO HÁBITO. LA SINERGIA

Principios de cooperación creativa

Entendida adecuadamente, la sinergia es la actividad superior de la vida: la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los otros hábitos reunidos.

Las formas más altas de la sinergia se centran en los cuatro dones singulares humanos, en el motivo ganar / ganar, y en las aptitudes para la comunicación empática en los desafíos más crueles que afrontamos en la vida. El resultado es casi milagroso. Creamos nuevas alternativas, algo que no estaba antes allí.

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Todos los hábitos que hemos examinado nos preparan para crear el milagro de la sinergia.

La sinergia simplemente definida, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

El proceso creador es también la parte más terrible porque uno no sabe exactamente lo que va a suceder ni hacia donde conduce. No se sabe qué nuevos peligros y desafíos va a haber que enfrentar. Empezar con un espíritu de aventura, de descubrimiento, de creatividad, requiere una enorme seguridad interior.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.

1. Comunicación sinérgica

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Se diría que de ese modo se deja a un lado el primer hábito (empezar con un fin en mente), pero en realidad ocurre lo opuesto: se pone en práctica. Al comprometerse en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cuál será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiamos en que todo será mejor después del proceso. Y ése es el objetivo en el que pensamos.

Se empieza con la creencia de que las partes implicadas obtendrán más comprensión, y de que el estímulo de ese aprendizaje y esa comprensión recíprocos creará a su vez un impulso hacia una mayor comprensión, aprendizaje y desarrollo.

2. Sinergia en el aula

La sinergia demuestra si los alumnos están o no abiertos al principio de que el todo es más que la suma de sus partes.

A veces ni el maestro ni los alumnos están seguros de lo que va a suceder. Al principio hay un ambiente seguro que permite a la gente abrirse realmente y aprender a escuchar las ideas de los otros. Después empieza el brainstorming, la aportación profusa de los diversos puntos de vista, en la cual el espíritu de evaluación se subordina al espíritu de creatividad, a la imaginación y al establecimiento de redes intelectuales. Entonces comienza a producirse un fenómeno absolutamente inusual. Toda la clase se transforma con el estímulo de un nuevo ímpetu, una nueva idea, una nueva dirección que es difícil de definir, pero que resulta casi palpable para los participantes.

La sinergia es casi como si un grupo estuviera de acuerdo colectivamente en subordinar viejos guiones y redactar uno nuevo.

Cuanto más auténtico se vuelve uno, cuanto más auténtico es en su expresión, particularmente acerca de las experiencias personales e incluso de las dudas sobre sí mismo, tanto más las personas pueden relacionarse con esa expresión, y a su vez se sienten más seguras para expresarse. Esa expresión se vierte sobre el espíritu de la otra persona, y se produce una auténtica empatía creadora, que origina nuevas comprensiones y aprendizajes, y una sensación de entusiasmo y aventura que mantiene el proceso en marcha.

Entonces las personas empiezan a interactuar entre sí casi con medias palabras, a veces incoherentes, pero cada uno capta con mucho más rapidez lo que quiere decir el otro. Se abren mundos enteramente nuevos de comprensión, nuevas perspectivas, nuevos paradigmas que permiten elegir nuevas alternativas, y se piensa sobre todo ello. Aunque ocasionalmente esas nuevas ideas quedan en el aire, por lo general llegan a cierta conclusión práctica y útil.

3. La sinergia en la empresa

Se debe crear la misión con sinergia. Este proceso creador se graba en los corazones y mentes de quines participan, y sirve como marco de referencia de lo que se busca, y también de lo que no se busca.

Las personas deben acudir a las reuniones más preparados para escuchar que para exponer, para crear y sinergizar, más que para defender y proteger.

Después de haber experimentado una sinergia real, la gente no vuelve a ser la misma. Sabe que existe la posibilidad de experimentar en el futuro otra de estas aventuras que expanden la mente.

4. Sinergia y comunicación

La sinergia es estimulante. La creatividad es estimulante. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo que esa apertura entraña.

El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracterizaría por la actitud defensiva y autoprotectora, y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal. Esta comunicación sólo produce gano / pierdes o pierdo / ganas. No es efectiva (allí no hay equilibrio P / CP) y crea nuevas razones para defender y proteger.

La posición media es la comunicación respetuosa. En este nivel interactúan las personas maduras. Se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Tal vez se entiendan en un plano intelectual; sin embargo, no tienen una visión

profunda de sus propios paradigmas y supuestos subyacentes, ni se abren a nuevas posibilidades.

La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas. En las situaciones interdependientes habitualmente se opta por la transacción. La transacción significa $1+1=1\frac{1}{2}$. Las dos partes dan y toman. La comunicación no es defensiva o autoprotectora, ni amenazadora o manipulativa; es honesta, auténtica y respetuosa. Pero no es creativa ni sinérgica. Produce una forma devaluada del ganar / ganar.

La sinergia significa que $1+1$ puede ser igual a 8, 16 o incluso a 1600. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas, y todas las partes lo saben. Además disfrutan auténticamente de la empresa creativa. Se constituye una minicultura satisfactoria en y por sí misma. Aunque sea breve, existe allí un equilibrio P / CP.

5. La pesca de la tercera alternativa

Cuando se ve la situación de modo diferente, esa diferencia puede dividir, separar e introducir malentendidos en la relación. O bien acercarlos en un nivel más alto. Si han cultivado los hábitos de la interdependencia efectiva se podría afrontar sus diferencias en el marco de un paradigma totalmente distinto, comunicándose en un nivel superior.

La combinación de la cuenta bancaria emocional abundante, el pensamiento de ganar / ganar, el procurar primero comprender crea un ambiente ideal para la sinergia. De modo que no se sitúan en los lados opuestos del problema. De esta forma comparten un mismo lado mientras examinan la cuestión, comprendiendo las necesidades y creando una tercera alternativa que habrá de satisfacerlos.

Al sinergizar se comunican en ambas direcciones hasta que aparece una solución con la que ambos se sienten bien, y que es mejor que cualquiera de las propuestas originales. Es mejor que la transacción. Es una solución sinérgica que genera el equilibrio P / CP. No se trata de una transacción sino de una transformación. Las dos partes consiguen lo que realmente quieren, y en el proceso construyen la relación.

6. Sinergia negativa

La búsqueda de la tercera alternativa es un cambio de paradigma importante, que desplaza a la mentalidad dicotómica de “O esto o aquello”. La diferencia en los resultados es muy grande.

El problema consiste en que personas altamente dependientes están tratando de tener éxito en una realidad interdependiente. Ellas dependen de la fuerza que obtienen de su posición y procuran una salida del tipo gano / pierdes, o bien ceden a su necesidad de ser populares y caer simpáticas, y su salida es del tipo pierdo / ganas. Pueden hablar de la técnica ganar / ganar, pero en realidad no quieren escuchar, quieren manipular. Y la sinergia no prospera en ese ambiente.

Las personas inseguras piensan que toda la realidad puede ser dócil a sus paradigmas. Tienen una gran necesidad de convertir a los otros en clones, de moldearlos con su propio pensamiento. No comprende que la fuerza misma de la relación reside en que en ella se cuenta con otro punto de vista. Igualdad no es identidad, la uniformidad no es la unidad. La unidad o la identidad suponen complementariedad, no igualdad. La igualdad no es creativa... y es aburrida. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias.

Cuando una persona tiene acceso al hemisferio derecho, intuitivo, creativo y visual y también al hemisferio izquierdo, analítico, lógico, opera con la totalidad de su cerebro. En otras palabras, hay sinergia psíquica en nuestra propia cabeza. Y esa herramienta se adecua mejor a la realidad de la vida, porque la vida no es sólo lógica, es también emocional.

7. Valorando las diferencias

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones preceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos. Esa persona valora las diferencias porque esas diferencias acrecientan su conocimiento, su comprensión de la realidad. Librados a nuestras propias experiencias, constantemente padecemos una insuficiencia de datos.

A menos que valoremos las diferencias de nuestras percepciones, a menos que nos valoremos recíprocamente y creamos en la posibilidad de que ambos tengamos razón, de que la vida no sea siempre un “O esto o aquello” dicotómico, de que casi siempre hay terceras alternativas, nunca podremos trascender los límites de ese condicionamiento.

Cuando se toma conciencia de la diferencia de percepciones y se le dice a la persona que “¡Bien! Usted lo ve de otro modo. Ayúdeme a ver lo mismo que usted”. Se le ofrece a la persona aire psicológico. Se retira el pie del freno y se libera la energía negativa que usted tal vez haya invertido en la defensa de una posición particular. Se crea un ambiente para la sinergia.

8. Análisis del campo de fuerzas

En una situación interdependiente, la sinergia es particularmente poderosa para tratar con las fuerzas negativas que obran contra el desarrollo y el cambio.

El sociólogo Kurt Lewin desarrolló un “análisis del campo de fuerzas”, modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser, como un estado de equilibrio entre las fuerzas impulsoras que alientan el movimiento ascendente y las fuerzas restrictivas que lo desalientan.

Las fuerzas impulsoras, por lo general, son positivas, razonables, lógicas, conscientes y económicas. En oposición, las fuerzas restrictivas son a menudo negativas, emocionales, ilógicas, inconscientes y psicológico-sociales. Ambos conjuntos de fuerzas son muy reales y deben tenerse en cuenta para abordar el cambio.

Al introducir la sinergia utilizamos el motivo del cuarto hábito, la aptitud del quinto hábito y la interacción del sexto hábito para actuar directamente sobre las fuerzas restrictivas. Creamos una atmósfera en la cual resulta seguro hablar sobre esas fuerzas. Las descongelamos, las desatamos y generamos nuevas comprensiones que realmente convierten esas fuerzas restrictivas en fuerzas impulsoras. Hacemos que las personas entren en el problema, con lo cual tienden a convertirse en partes importantes de la solución. Como resultado, se crean nuevas metas, metas compartidas, y la totalidad de la empresa asciende de nivel, a menudo de una manera que nadie podría haber previsto. El entusiasmo que lleva consigo ese movimiento crea una nueva cultura. Las personas involucradas están recíprocamente inmersas en la humanidad de los otros, y se enriquecen con un pensamiento nuevo y fresco, a través de las nuevas alternativas y oportunidades creadoras.

9. Toda la naturaleza es sinérgica

La palabra “ecología” se refiere básicamente a la sinergia de la naturaleza: todo está relacionado con todo. En la relación se maximiza la fuerza creadora, así como el poder real de estos siete hábitos reside en su vinculación recíproca, y no en cada uno de ellos considerado aisladamente.

La relación entre las partes es también el poder que permite crear una cultura sinérgica en una familia o una organización. Cuanto más auténtico sea el compromiso, más sincera y sostenida será la participación en el análisis y resolución de los problemas, mayor la liberación de la creatividad de todos y el compromiso con lo que se cree.

La sinergia da resultados; es un principio correcto. Es la realización suprema de todos los hábitos anteriores. Es la efectividad en una realidad interdependiente: es formación del equipo, es trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos.

Aunque en una interacción interdependiente no podemos controlar los paradigmas de los otros, ni el proceso sinérgico en sí, gran parte de la sinergia reside en nuestro círculo de influencia.

Podemos mostrar coraje en las situaciones interdependientes y ser abiertos, expresar nuestras ideas, nuestros sentimientos y nuestras experiencias de un modo que anime a los demás a abrirse también ellos.

Enfrentados a dos alternativas, la nuestra y la errónea, podemos buscar una tercera alternativa sinérgica. Casi siempre existe esa tercera alternativa; si la buscamos con una filosofía de ganar / ganar y realmente procuramos comprender, por lo general hallamos una solución mejor para todos los interesados.

J. SÉPTIMO HÁBITO. AFILAR LA SIERRA

Principios de autorrenovación equilibrada

El séptimo hábito consiste en tomar tiempo para afilar la sierra. Engloba a todos los otros hábitos del modelo de los siete hábitos porque es el que los hace posibles.

1. Las cuatro dimensiones de la renovación

El séptimo hábito es CP personal. Significa preservar y realzar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social / emocional.

Dimensión física: Ejercicio, nutrición, control del estrés.

Dimensión emocional / social: Servicio, empatía, sinergia, seguridad intrínseca.

Dimensión espiritual: Clarificación de los valores, compromiso con los valores, estudio y meditación.

Dimensión mental: Leer, visualizar, planificar, escribir.

La mayoría de las filosofías de la vida tratan implícita o explícitamente sobre estas cuatro dimensiones.

“Afilarse la sierra” significa básicamente dar expresión a las cuatro motivaciones. Supone ejercer las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza, regular y congruentemente, de manera sabia y equilibrada.

Para hacerlo, tenemos que ser proactivos. Tomarse tiempo para afilar la sierra es una actividad definida del cuadrante II, al cual tenemos que activarlo nosotros mismos. La atención de la CP personal debe presionarse hasta que se convierta en una segunda naturaleza, en una especie de adicción sana. Como está en el centro de nuestro centro de influencia, nadie puede hacerlo por nosotros. Debemos hacerlo nosotros mismos.

Ésa es la inversión más poderosa que está a nuestro alcance en la vida: la inversión en nosotros mismos, en el único instrumento con que contamos para vivir y realizar nuestra aportación, y para ser efectivos debemos reconocer la importancia de dedicar tiempo regularmente a afilar la sierra en las cuatro dimensiones.

1.1 La dimensión física

La dimensión física supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo físico: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad.

El ejercicio físico es una de las actividades del cuadrante II más altamente potenciadoras que la mayoría de nosotros no realizamos sistemáticamente porque es urgente. Y como no lo hacemos, tarde o temprano nos encontramos en el cuadrante I, afrontando los problemas y crisis de salud que son el resultado natural de nuestra negligencia.

Un buen programa de ejercicios puede llevarse a cabo en casa y permite atender tres áreas de mantenimiento corporal: la resistencia, la flexibilidad y la fuerza.

Para renovar la dimensión física, lo esencial es afilar la sierra, ejercitar regularmente el cuerpo de modo tal que preserve y realce nuestra capacidad para trabajar, adaptarnos y disfrutar.

1.2 La dimensión espiritual

La renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está altamente relacionada con el segundo hábito.

La dimensión espiritual es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores, un área muy privada de la vida, de importancia suprema. Tiene en cada persona un carácter muy distinto y diferente.

El autor de este libro encuentra renovación en la meditación piadosa cotidiana sobre las Escrituras, porque ellas representan su sistema de valores. Cuando lee y medita se siente renovado, fortalecido, centrado; vuelve a comprometerse con el servicio.

Algunos obtienen una renovación similar sumergiéndose en la gran literatura o en la gran música. Otros la encuentran en el modo en que se comunican con la naturaleza. La naturaleza otorga su bendición a quienes se entregan a ella. Cuando uno puede abandonar el ruido y el caos de la ciudad, y compartir las armonías y el ritmo de la naturaleza, se siente renovado. Durante cierto tiempo, nada puede perturbarlo; es casi inmovible, hasta que gradualmente el ruido y el caos externos empiezan a invadir esa sensación de paz interior.

La renovación espiritual exige que se le dedique tiempo. Pero se trata de una actividad del cuadrante II que realmente no tenemos tiempo como para descuidarla.

Cuando dedicamos tiempo a sumergirnos en el centro del liderazgo de nuestras vidas, en lo que la vida es en última instancia, ese centro se despliega como un paraguas y cubre todo lo demás. Nos renueva, nos refresca, sobre todo si volvemos a comprometernos con él.

Por ello es tan importante un enunciado de la misión personal. Si tengo una comprensión profunda de mi centro y mi propósito, puedo repasarlo y volver a comprometerme con él frecuentemente. En nuestra renovación espiritual cotidiana, podemos visualizar y vivir los acontecimientos del día en armonía con esos valores.

1.3 La dimensión mental

En su mayor parte, nuestro desarrollo mental y nuestra disciplina para el estudio provienen de la educación formal. Pero en cuanto nos libramos de la disciplina exterior de

la escuela, muchos dejamos que nuestras mentes se atrofien. Abandonamos la lectura seria, no exploramos con profundidad temas nuevos que no se refieren a nuestro campo de acción, dejamos de pensar analíticamente y de escribir (por lo menos, ya no escribimos con sentido crítico o de un modo que ponga a prueba nuestra capacidad para expresarnos con un lenguaje depurado, claro y conciso). En lugar de ello, pasamos viendo la televisión.

La educación (la educación continuada, que sin cesar pule y amplía la mente) es una renovación mental vital.

Resulta extremadamente valioso adiestrar la mente para que tome distancia respecto de su propio programa, y lo examine. Se deben examinar los programas de la vida, en el marco de otros paradigmas, y de los interrogantes y propósitos de mayor alcance. El adiestramiento, sin una educación de ese tipo, estrecha y cierra la mente, pues los supuestos subyacentes de ese mismo adiestramiento nunca son objeto de examen. Por ello, es tan valioso leer con amplitud y exponerse a los grandes pensadores.

No hay mejor modo de informar y ampliar regularmente la mente que acostumbrarse a leer buena literatura. Ésta también es otra actividad del cuadrante II altamente potenciadora. Permite penetrar en las mejores mentes del presente y el pasado del mundo. El autor de este libro recomienda con énfasis ponerse como meta un libro por mes, pasar luego a un libro por quincena, y después a un libro por semana.

Escribir es otro poderoso modo de afilar nuestra sierra mental. Organizar y planificar son otras formas de renovación mental asociadas con los hábitos segundo y tercero. Esto es empezar con un fin en mente y ser mentalmente capaz de organizar y alcanzar ese fin. Es ejercitar el poder de visualización e imaginación para percibir el fin desde el principio, y ver la totalidad del viaje, si no paso por paso, por lo menos en general.

No hay ningún modo de pasar una hora que pueda compararse con la victoria privada cotidiana, en términos de valor y resultados. Influye en todas las decisiones y relaciones. Mejora extraordinariamente la calidad, la efectividad de todas las otras horas del día, e incluso la profundidad y el descanso del sueño. Otorga la fuerza a largo plazo física, espiritual y mental que nos permite afrontar con éxito los desafíos difíciles de la vida.

1.4 La dimensión social / emocional

Mientras que las dimensiones físicas, espiritual y mental están estrechamente relacionadas con los hábitos primero, segundo y tercero centrados en los principios de la visión, el liderazgo y la administración personales, la dimensión social / emocional enfoca

los hábitos cuarto, quinto y sexto centrados en los principios del liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa.

Las dimensiones social y emocional están ligadas entre sí porque nuestra vida emocional se desarrolla (primordial pero no exclusivamente) a partir de nuestras relaciones con los otros, y en ellas se manifiesta.

El éxito en los hábitos cuarto, quinto y sexto no es en lo esencial una cuestión de intelecto, sino de emoción. Está altamente relacionado con nuestro sentido de la seguridad personal.

La seguridad intrínseca no proviene de lo que las otras personas piensan de nosotros, ni de la manera en que nos tratan. No proviene de la programación de la que hemos sido objeto. No proviene de las circunstancias ni de nuestra posición. Viene de adentro. Viene de los paradigmas precisos y los principios correctos profundamente arraigados en nuestra mente y nuestro corazón. Viene de una coherencia de adentro hacia fuera, de vivir una vida de integridad en la que nuestros hábitos diarios reflejan nuestros valores más profundos.

Tenemos paz mental cuando nuestra vida está en armonía con los principios y valores verdaderos, y de ningún otro modo.

Está también la seguridad intrínseca que resulta de una vida interdependiente efectiva. Hay seguridad al saber que existen soluciones ganar / ganar, que la vida no es siempre “o esto o aquello”, que casi siempre se cuenta con terceras alternativas mutuamente beneficiosas. Hay seguridad al saber que uno puede salir del propio marco de referencia sin renunciar a él, que podemos comprender real y profundamente a otro ser humano. Se logra seguridad cuando uno interactúa auténtica, creativa y cooperativamente con las otras personas y despliega estos hábitos de la interdependencia.

Hay una seguridad intrínseca que surge del servicio, del hecho de ayudar a otros de modo significativo. Una fuente importante es el trabajo cuando uno se ve a sí mismo realizando contribuciones y creando, incidiendo realmente en los resultados. Otra fuente es el servicio anónimo, que nadie conoce y que nadie conocerá nunca. Y eso no importa. Lo que importa es hacer felices las vidas de otras personas. El motivo es la influencia, y no el reconocimiento.

2. Programando a los otros

La mayor parte de las personas dependen del espejo social, son programadas por las opiniones, las percepciones, los paradigma de la gente que las rodea. Como personas

interdependientes, usted y yo de un paradigma que incluye la comprensión de que formamos parte de ese espejo social.

Podemos optar por reflejar para los otros una visión clara y no distorsionada de su propio ser. Podemos afirmar su naturaleza proactiva y tratarlos como a personas responsables. Podemos contribuir a consolidar su guión como individuos centrados en principios, basados en valores, independientes y meritorios. Y con mentalidad de abundancia, comprendemos que proporcionar un reflejo positivo a los otros en modo alguno nos empequeñece. Nos hace crecer, porque aumenta nuestras oportunidades de mantener interacción efectiva con otras personas proactivas.

Tenemos mucho para invertir en las cuentas bancarias emocionales de las otras personas. Cuanto más podemos verlas en términos de su potencial inadvertido, más podremos emplear nuestra imaginación en lugar de nuestra memoria (con nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros colaboradores o empleados). Podemos negarnos a etiquetarlos, y “verlos” de una manera nueva y distinta cada vez que nos encontramos con ellos. Podemos ayudarles a convertirse en personas independientes y realizadas, capaces de mantener relaciones profundamente satisfactorias, enriquecedoras y productivas.

Goethe enseñó: “Trata a un hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser”.

3. El equilibrio en la renovación

El proceso de la autorrenovación debe incluir la renovación equilibrada en las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social / emocional.

Aunque la renovación en cada una de las dimensiones es importante, sólo alcanza efectividad óptima cuando las abordamos conjuntamente, de un modo sensato y equilibrado. El descuido de cualquier área afecta negativamente a las restantes.

El autor de este libro ha descubierto que esto es tan cierto respecto de las organizaciones como de las vidas individuales. En una organización, la dimensión física se expresa en términos económicos. La dimensión mental o psicológica tiene que ver con el reconocimiento, el desarrollo y el empleo del talento. La dimensión social / emocional es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente. Y la dimensión espiritual se refiere a la búsqueda de un sentido en el propósito o aportación y en la integridad de la organización.

Cuando una organización descuida una o más de estas áreas, el todo resulta negativamente afectado. La energía creadora que podría generar una enorme sinergia positiva se utiliza en cambio para luchar contra la organización, y se convierte en fuerzas restrictivas que obstaculizan el crecimiento y la productividad.

La efectividad organizacional así como también la individual requieren el desarrollo y la renovación de las cuatro dimensiones de un modo sensato y equilibrado. El descuido de cualquier dimensión origina la resistencia de un campo de fuerza negativo contrario a la efectividad y el crecimiento. Las organizaciones y los individuos que reconocen las cuatro dimensiones en su enunciado de la dimensión crean un marco poderoso para la renovación equilibrada.

Este proceso de perfeccionamiento continuo es el sello del “movimiento de la calidad total” y la clave del poder económico del Japón.

4. La sinergia en la renovación

La renovación equilibrada es sinérgica en grado óptimo. Lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas. La salud física afecta a la salud mental: la fuerza espiritual afecta a la fuerza social / emocional. Al progresar en una dimensión, acrecentamos nuestras aptitudes en las otras.

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas producen una sinergia óptima entre esas dimensiones. La renovación en cualquier dimensión aumenta la capacidad para vivir por lo menos uno de los siete hábitos. Y aunque estos hábitos sean secuenciales, la mejora en un hábito aumenta sinérgicamente la capacidad para vivir el resto.

Cuanto más proactivos somos (primer hábito), más efectivamente podemos ejercer el liderazgo personal (segundo hábito) y la administración personal (tercer hábito) en la vida. Cuanto más efectivamente administramos nuestra vida (tercer hábito), en mayor grado podemos realizar actividades renovadoras del cuadrante II (séptimo hábito). Cuanto más procuramos primero comprender (quinto hábito), con más efectividad podemos buscar soluciones sinérgicas del tipo ganar / ganar (cuarto y sexto hábitos). Cuanto más progresamos en cualquiera de los hábitos que conducen a la independencia (hábitos primero, segundo y tercero), más efectivos seremos en las situaciones interdependientes (hábitos cuarto, quinto y sexto). Y la renovación (séptimo hábito) es el proceso de revivificar todos los hábitos.

La victoria privada cotidiana, un mínimo de una hora al día dedicada a la renovación de las dimensiones física, mental y emocional es la clave para el desarrollo de los siete hábitos y está totalmente en nuestro círculo de influencia. Es el objetivo temporal del cuadrante II necesario para integrar esos hábitos en la vida, para convertirse en una persona centrada en principios.

5. La espiral ascendente

La renovación es el principio y el proceso que nos permite ascender en una espiral de crecimiento y cambio, de perfeccionamiento continuo.

Para realizar un progreso significativo y sistemático a lo largo de la esa espiral, tenemos que considerar otro aspecto de la renovación cuando éste se aplica al privilegio humano específico que dirige este movimiento ascendente: nuestra conciencia moral.

La conciencia moral percibe nuestra congruencia o discrepancia con los principios correctos y nos eleva hacia ellos... cuando está en buena forma.

Así como la educación de los nervios y músculos es vital para el atleta, y la educación de la mente es vital para el estudioso, la educación de la conciencia moral lo es para la persona verdaderamente proactiva y altamente efectiva. Pero el adiestramiento y la educación de la conciencia moral exigen una concentración aún mayor, una disciplina más equilibrada, una vida más coherentemente recta. Requiere disfrutar con regularidad de literatura inspiradora, albergar pensamientos nobles y, sobre todo, vivir en armonía con su débil voz.

Cuando ya tenemos autoconciencia, debemos elegir los propósitos y principios que pondremos en práctica en la vida; de otro modo alguna otra cosa llenará el vacío, y perderemos nuestra autoconciencia para ser como animales rastreros, cuya finalidad primordial es la supervivencia y la reproducción. Las personas que viven en ese nivel no están viviendo, están siendo vividas. Están reaccionando, no toman conciencia de los dones singulares que dormitan sin desarrollo en su interior.

Para moverse a lo largo de la espiral ascendente es necesario aprender, comprometerse y actuar en planos cada vez más altos. Nos engañamos al pensar que uno solo de esos factores es suficiente. Para no dejar de progresar, debemos de aprender, comprometernos y actuar... aprender, comprometernos y actuar... y aprender, comprometernos y de nuevo actuar.

A. DISEÑO METODOLÓGICO

1. METODOLOGÍA

Se inició con una investigación exploratoria para recopilar datos. La investigación exploratoria se utilizó como forma de investigación antes de entrar de lleno al tema y sirvió para explorar antes, para determinar y delimitar campos a estudiar.

1.1 Fuentes de Información

Se utilizó fuentes de información secundaria, es decir, escritos referidos al tema en concreto.

La información primaria se obtuvo por medio de entrevista con el Gerente General, quien estableció el alcance de sus necesidades, señalando que requería que se evaluaran a todos los gerentes administrativos intermedios quienes están bajo su subordinación inmediata y realizan actividades propiamente gerenciales. Se consideró no práctico evaluar a los gerentes de las sucursales porque estos son empleados que están a cargo de la función promocional de la librería y de la venta, aunque se requiere que dominen conocimientos administrativos estos no están inmersos en la función gerencial propia de los gerentes de la Librería Central. Además estos empleados de las sucursales no están supervisados directamente por el Director General.

1.2 Consideraciones para la elaboración del Modelo de Evaluación de Eficacia para Ejecutivos

- La elaboración del Modelo de Evaluación de Eficacia partió de la consideración como referencia de una tabla de salida que emplea la firma de liderazgo de Franklin Covey en la cual se desglosan las características a tomar en cuenta en la evaluación de los gerentes basado en el Perfil de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
- Se consideró elaborar un cuestionario que permitiera llegar a un resumen final de la tabla de salida antes mencionada en el cual la estructura del cuestionario como tal se diseñó de acuerdo a las necesidades a evaluarse requeridas por el personal de la empresa NULINIC S.A.

- Se procedió a plantear el cuestionario de tal forma que fuera entendible para los participantes en la evaluación de cada gerente lo cual fue creatividad total del autor del presente trabajo.

En la etapa de recopilación de datos, se adoptó una conducta amable y discreta, a fin de procurarse una imagen positiva y evitar crear falsas expectativas, absteniéndose de exteriorizar comentarios que puedan alterar las respuestas del entrevistado.

Una vez elaborado el Modelo de Evaluación se llevó a cabo una prueba del cuestionario con el Gerente Financiero, que permitió analizar la efectividad de dicho formato y su incorporación a la empresa. Se verificó que la empresa estuviera de acuerdo con su aplicación considerando que el cuestionario se adaptaba a su realidad de tal forma que funcionara para ellos.

1.3 Diseño de la Muestra o Población

Se tomó en cuenta la estructura de cargos vigentes que presentaba los siguientes datos:

• Dirigentes:	4
• Jefes Intermedios:	10
• Administrativos:	32
• Técnicos:	2
• Obreros	52

Total 100

Según la antigüedad podemos destacar lo siguiente:

• De 1 a 5 años	85% del personal
• De mas de 5 años	15% del personal

Según la edad podemos destacar que:

• Entre 20 y 30 años	70%
----------------------	-----

- Entre 30 y 40 años 25%
- Entre 40 y 60 años 5%

La muestra fue la totalidad de los Gerentes y mandos intermedios en la Central Nulinic de Managua, incluyendo la evaluación del Director General.

- **Universo:** Mujeres y hombres que trabajan en la empresa NULINIC y tienen un cargo de dirección.
- **Límites.** La Librería Central de la Empresa NULINIC
- **Extensión:** Managua
- **Período en el tiempo:** Mes de Enero del 2002.
- **Tamaño de la muestra.** Todos los cargos directivos

Es importante destacar que al momento de aplicar el cuestionario los cargos que se encontraban en la realidad de la empresa eran 7 Gerentes intermedios y 1 Director general.

A continuación se redactará la lista de personas que contribuyeron al perfil de cada gerente:

- **Gerente Financiero**

Uno mismo	1
Supervisor	1
Colegas	2
Subalternos	2
Total	6

- **Gerente de Crédito**

Uno mismo	1
Supervisor	1
Colegas	2
Subalternos	2
Total	6

- **Gerente de Promoción**

Uno mismo	1
Supervisor	1
Colegas	2
Subalternos	4
Total	8

- **Gerente de Librería**

Uno mismo	1
Supervisor	1
Colegas	2
Subalternos	4
Total	8

- **Gerente de Sistemas**

Uno mismo	1
Supervisor	1
Colegas	2
Subalternos	0
Total	4

- **Gerente de Importaciones**

Uno mismo	1
Supervisor	1
Colegas	2
Subalternos	1
Total	5

- **Gerente de Ventas**

Uno mismo	0
Supervisor	1
Colegas	2
Subalternos	0
Total	3

- **Director General**

Uno mismo	1
Supervisor	0
Colegas	0
Subalternos	4
Total	5

2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.1 Cuestionario: Medición de Hábitos

- Se aplicó un cuestionario autoadministrado, es decir, la persona lo rellena en forma privada y anónima.
- La primera parte consistía en un párrafo de presentación a modo de herramienta para romper el hielo.
- En la segunda etapa van las instrucciones para su posterior llenado.
- El tipo de pregunta es cerrada en un escala de 0 a 100.

Cada hábito se encuentra distribuido en una hoja a manera de pregunta lo cual permite abordar a la persona evaluada como sujeto y no como objeto, luego viene una breve descripción del mismo a modo de definición y por último la numeración de las características de medición donde el evaluador debe marcar con una X según su criterio en uno de los indicadores como son Muy Mal, Mal, Regular, Bien, Muy Bien, Sobresaliente.

3. INSTRUCCIONES PARA EL MEJOR USO DEL REPORTE GERENCIAL SOBRE EL MODELO DE EVALUACIÓN DE EFICACIA

Para facilitar la lectura del reporte de retroalimentación, las respuestas numéricas han sido traducidas de una escala de uno a seis en por cientos usando la siguiente lógica:

6	Sobresaliente	100%
5	Muy Bien	80%
4	Bien	60%
3	Regular	40%
2	Mal	20 %
1	Muy Mal	0%
?	No sabe	*

Las respuestas tales como: “No sabe” o aquellas sin contestar, estarán indicadas por * y no han sido tomado en cuenta para los porcentajes.

Se presentará un resumen de los siete hábitos en el cual cada hábito tendrá una variación que puede ser considerada como favorable o desfavorable:

- Variación favorable:

Cuando el porcentaje de “Uno mismo” de la autoevaluación del gerente es menor que el porcentaje de “Otros”

- Variación desfavorable:

Cuando el porcentaje de “Uno mismo” de la autoevaluación del gerente es mayor que el porcentaje de “Otros”.

4. PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE EFICACIA PARA EJECUTIVOS

MODELO DE EVALUACIÓN DE EFICACIA PARA EJECUTIVOS

Gerente Financiero.

Cuestionarios

Bienvenido al Perfil de Los Siete Hábitos. Este perfil le proveerá a la empresa, valiosa información con relación a la efectividad de sus gerentes. Esta información servirá como retroalimentación para mejorar las áreas débiles de dirección, liderazgo e ínter actuación de sus gerentes.

Los Siete Hábitos son considerados fundamentales para el desarrollo de una auténtica efectividad en los ejecutivos y en las personas. Estos no son un conjunto de partes independientes. Se basan en principios psicológicos y brindan máximos beneficios a largo plazo. Se convierten en la base para el carácter, creando un centro potenciador de paradigmas correctos, a partir de los cuales, la persona puede resolver problemas con efectividad, maximizar sus oportunidades, y aprender a integrar continuamente otros principios, en una espiral de desarrollo ascendente.

Marque con una “X” el espacio de la persona que contribuye al perfil del Gerente.

Uno mismo _____
Supervisor _____

Colega _____
Subalterno _____

Las siguientes instrucciones ayudarán para mejor uso de los cuestionarios:

1. Conteste cada cuestionario del hábito correspondiente en el orden que se le presenta.
2. Debe marcar con una “X” cada punto del cuestionario en la categoría que usted considere. Si tiene alguna duda pregunte con confianza al joven que supervisa.
3. Las categorías donde usted debe marcar con una “X” se encuentran abreviadas, significan lo señalado por las viñetas y les corresponde el siguiente porcentaje:
 - MM.....Muy Mal.....0%
 - M.....Mal.....20%
 - R.....Regular.....40%
 - B.....Bien.....60%
 - MB.....Muy Bien.....80%
 - E.....Excelente.....100%

¿Qué tan bien andan sus emociones ?

Descripción: Este hábito permite fortalecer las relaciones interpersonales. La persona se caracteriza por estar disponible y atento a las necesidades de los demás, por lo cual tiene a muchas personas con las que puede contar y que están a disposición para apoyar sus actividades y objetivos.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Demuestra el deseo de ayudar a otras personas.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Reconoce sus errores y se disculpa por ellos.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Demuestra honestidad en su trato con otras personas.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. No fomenta rumores ni habla mal de otras personas.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Cumple con sus promesas y honra sus compromisos.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Trata a las personas con cortesía y respeto.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. No demuestra favoritismo hacia nadie.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo y optimista.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Basa su liderazgo en el ejemplo (o sea, “hace lo que dice”).	_____	_____	_____	_____	_____	_____

¿Cuál es su Balance P/CP actual ?

Descripción: Este hábito permite alcanzar un equilibrio entre la producción de los resultados deseados “P” y la capacidad de producir “CP” la aptitud o el medio que produce. Este balance se aplica para todos los ámbitos de la vida

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Produce trabajos de calidad en forma consistente.	----	----	----	----	----	----
2. Equilibra el interés por completar un trabajo, con la consideración hacia los objetivos y sentimientos hacia los demás.	----	----	----	----	----	----
3. No permite que su vida personal interfiera de forma inapropiada con su efectividad en el trabajo.	----	----	----	----	----	----
4. No permite que el trabajo domine su vida.	----	----	----	----	----	----
5. Anima a otros a ser productivos.	----	----	----	----	----	----
6. No presiona a las personas a trabajar más allá de un límite razonable.	----	----	----	----	----	----
7. Equilibra todos los aspectos de su vida (trabajo, recreación, familia, etc.) para así lograr una efectividad balanceada.	----	----	----	----	----	----

¿ Actúa usted en forma Proactiva ?

Descripción: Da la libertad de poder escoger la respuesta a los estímulos del medio ambiente. Faculta para poder responder con responsabilidad de acuerdo con nuestros principios y valores. Las personas proactivas tienen la habilidad de decidir la respuesta que quieren dar a cada uno de estos estímulos, es decir, son libres ejecutores de su conducta.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Mantiene sus acciones bajo control aún en circunstancias difíciles y/o emocionales.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Se esfuerza en resolver problemas en lugar de ignorarlos o evitarlos.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Dirige sus esfuerzos hacia aquellas cosas sobre las cuales puede tener algún efecto y no hacia aquellas que están fuera de su control.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Toma la iniciativa para lograr resultados.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Asume la responsabilidad por sus acciones y estados de ánimo en vez de culpar a otros o dar excusas.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Se adapta lo mejor posible ante situaciones difíciles.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Basa sus decisiones en lo que considera correcto y no en lo que es popular.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Escucha las críticas sin ponerse a la defensiva.	_____	_____	_____	_____	_____	_____

¿Comienza con el “Fin” en la Mente ?

Descripción: La conducta no ha de regir el capricho ni el azar. Se deben tener objetivos precisos a los cuales hay que dirigirse: Cada vez que se tome una decisión importante se debe pensar si ésta va a acercarse o alejarse de los objetivos. Hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Tiene un sentido claro de dirección en la vida.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Comienza cada proyecto con una idea clara de los resultados deseados.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Pone sus esfuerzos en encontrar soluciones de largo plazo en lugar de soluciones pasajeras.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Se asegura que su grupo de trabajo tenga un sentido claro de dirección y objetivos.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Ve el potencial que otros poseen y los exhorta a alcanzarlo.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Provee a otros la oportunidad de comprender el marco general más amplio.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Se asegura que otros entiendan el objetivo y el valor de su trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Organiza y prepara de antemano sus reuniones.	_____	_____	_____	_____	_____	_____

¿Cómo ordena usted sus asuntos ? (Poner primero lo Primero)

Descripción: Nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante. Consiste en distribuir el tiempo sobre la base de prioridades.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Anticipa los problemas y se prepara para hacerles frente antes de que ellos surjan.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Establece prioridades en su trabajo de manera que el tiempo es invertido en lo que es más importante.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Se organiza y se prepara de manera de minimizar el tener que trabajar bajo crisis.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. No hace el trabajo que debe ser hecho por otros o que debe delegarse.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Consigue que el trabajo fluya en forma regular a través de una coordinación y programación efectiva.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Ejerce disciplina al llevar a cabo planes (evita las prórrogas, las interrupciones innecesarias, las pérdidas de tiempo, etc.)	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Cumple a tiempo con lo solicitado.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Dedicar tiempo suficiente a las personas con las que trabaja.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Cuando solicita un trabajo, lo hace con la suficiente anticipación para que las personas lo puedan terminar dentro del plazo establecido.	_____	_____	_____	_____	_____	_____

¿Cómo piensa ? Pensar Ganar – Ganar

Descripción: Hace que las interacciones con otras personas siempre resulten en mutuo beneficio. No debe existir otra opción, la relación con un cliente debe ser ganar-ganar, igual la relación con un proveedor, si la empresa gana y el cliente o el proveedor pierde, se pierde a éstos. Se debe establecer un balance entre los objetivos de la empresa y los de los demás para lograr el bien común. Cuando la determinación se balancea con la consideración por los demás, se establece entonces las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Comparte el reconocimiento y los honores que se le dan por un trabajo bien hecho.	----	----	----	----	----	----
2. No socava ni utiliza a otros para obtener una ganancia personal.	----	----	----	----	----	----
3. Se alegra cuando otros tienen éxito.	----	----	----	----	----	----
4. No permite que otros tomen ventajas indebidas de él/ella.	----	----	----	----	----	----
5. Trata a todos por igual, independientemente de su posición.	----	----	----	----	----	----
6. En la resolución de conflictos, trata de encontrar soluciones que beneficien a todas las partes.	----	----	----	----	----	----
7. No permite que intereses personales influyan de forma indebida las decisiones de negocios.	----	----	----	----	----	----
8. Posee la firmeza de decir “no” cuando es apropiado.	----	----	----	----	----	----
9. No presiona a otras personas a comprometer sus valores o ética personal.	----	----	----	----	----	----

¿ Cómo terminan sus acuerdos ? Acuerdos Ganar-Ganar

Descripción: Es llevar más allá el hábito de pensar ganar-ganar. Se concretiza de forma que las personas implicadas en el acuerdo tomen parte activa en el, intentando que dicho acuerdo beneficie a ambas partes.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Al hacer planes que afectan a otras personas, las incluye en el proceso de toma de decisiones.	----	----	----	----	----	----
2. Cuando asigna tareas, deja que la otra persona determine la mejor forma de llevarlo a cabo.	----	----	----	----	----	----
3. Cuando trabaja en proyectos con otras personas, se asegura que los resultados sean comprendidos y que todos estén de acuerdo con ellos.	----	----	----	----	----	----
4. Cuando trabaja en proyectos con otras personas, se asegura que las pautas para concluir el proyecto han sido ya establecidas (normas, limitaciones, políticas, etc.)	----	----	----	----	----	----
5. Cuando trabaja en proyectos con otras personas, se asegura que los recursos necesarios han sido determinados y que están disponibles.	----	----	----	----	----	----
6. Cuando trabaja en proyectos con otras personas, se asegura que todos entienden la forma en que se evaluará el desempeño.	----	----	----	----	----	----
7. Cuando trabaja en proyectos con otras personas, se asegura que todos entienden las consecuencias de un buen y de un mal desempeño.	----	----	----	----	----	----

¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar

Descripción: Es el hábito que hace que la persona tenga como norma darle seguimiento a cada una de las acciones que el lleva a cabo, para evaluar su desarrollo y el cumplimiento de los objetivos concretizados en los acuerdos ganar-ganar.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Una vez que los objetivos o las tareas han sido establecidas, evalúa su progreso regularmente.	----	----	----	----	----	----
2. Cuando es necesario mejorar algo, da a las personas sugerencias que le sean útiles para corregirlo.	----	----	----	----	----	----
3. Reconoce y agradece un buen desempeño.	----	----	----	----	----	----
4. Confía en que las personas harán bien su trabajo sin tener que supervisarlos constantemente.	----	----	----	----	----	----
5. Responsabiliza a las personas por el logro de sus resultados.	----	----	----	----	----	----
6. Provee una constante fuente de apoyo a los demás en el logro de sus tareas.	----	----	----	----	----	----

¿Cómo atiende a sus interlocutores ? Buscar Primero Entender

Descripción: Significa no precipitarse arreglar las cosas con un buen consejo, sino escuchar atentamente para poder diagnosticar comprendiendo profundamente y realmente los problemas. Se trata de ver las cosas a través del marco de referencia de la otra persona, ver el mundo como lo ve esa persona, comprender lo que siente tanto emocional como intelectualmente.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Escucha a las personas sin interrumpirlas.	----	----	----	----	----	----
2. Demuestra sensibilidad hacia los sentimientos y las emociones de otros.	----	----	----	----	----	----
3. Busca entender los puntos de vista de otras personas.	----	----	----	----	----	----
4. Busca sugerencias de cómo se puede superar.	----	----	----	----	----	----
5. Procura entender los puntos de vista de otras personas.	----	----	----	----	----	----
6. Facilita que otros le planteen un problema o una inquietud.	----	----	----	----	----	----
7. Entiende las inquietudes, intereses y preocupaciones que existen dentro de su grupo de trabajo.	----	----	----	----	----	----
8. Entiende las inquietudes, intereses y preocupaciones que existen fuera de su grupo de trabajo.	----	----	----	----	----	----

¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido

Descripción: Este hábito exige coraje y significa realizar planteamientos efectivos para abrir las puertas a soluciones creativas tomando en cuenta el hábito ganar-ganar.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Se comunica en forma clara y concisa.	----	----	----	----	----	----
2. No domina o presiona a otras personas durante discusiones.	----	----	----	----	----	----
3. Expresa sus ideas y sentimientos con confianza.	----	----	----	----	----	----
4. Demuestra consideración y diferencia en sus comunicaciones.	----	----	----	----	----	----
5. Se preocupa de informar a los demás sobre asuntos relevantes e importantes.	----	----	----	----	----	----
6. Se comunica en forma clara y abierta.	----	----	----	----	----	----

¿Cómo Actúas en la diversidad ? Sinergizar

Descripción: Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito. Sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes. Su esencia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades y construir sobre las fortalezas.

Ítems	MM	M	R	B	MB	E
1. Constantemente busca formas nuevas y mejores para realizar su trabajo.	----	----	----	----	----	----
2. Busca y utiliza el conocimiento y las destrezas de otros para así lograr mejores resultados en las tareas.	----	----	----	----	----	----
3. Aún cuando tenga opiniones firmes en alguna materia, anima a los otros a expresar puntos de vista diferentes.	----	----	----	----	----	----
4. Anima y apoya a otros a tomar riesgos responsables.	----	----	----	----	----	----
5. Establece relaciones o conexiones con personas ajenas a su grupo de trabajo.	----	----	----	----	----	----
6. Promueve el pensamiento creativo dentro de su grupo de trabajo.	----	----	----	----	----	----
7. Desarrolla el trabajo de equipo y la cooperación entre las personas.	----	----	----	----	----	----
8. Busca maneras de mejorar el desempeño de su grupo de trabajo.	----	----	----	----	----	----

¿Se mantiene usted en forma ? Afilar la Sierra

Descripción : Significa usar la capacidad que para renovarse física, mental y espiritualmente. Permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas. Es un compromiso de mejora constante e interminable.

Items	MM	M	R	B	MB	E
1. Se esfuerza por establecer y mejorar sus relaciones con los demás.	----	----	----	----	----	----
2. Se preocupa por su salud física y bienestar general.	----	----	----	----	----	----
3. Se preocupa de actualizarse y conocer bien su campo de trabajo.	----	----	----	----	----	----
4. Se esfuerza por desarrollar nuevas destrezas y habilidades.	----	----	----	----	----	----
5. Dedicar tiempo a encontrar el propósito y disfrutar la vida.	----	----	----	----	----	----
6. Trabaja activamente en el desarrollo de otros.	----	----	----	----	----	----
7. Se preocupa por mejorar sus habilidades como líder.	----	----	----	----	----	----

Elaboración de un Modelo de Evaluación de Eficacia para Ejecutivos

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACION DE EFICACIA

A.TABLA N° 1: RESUMEN DE LOS 7 HÁBITOS CORRESPONDIENTE GERENTE FINANCIERO

Categorías	Subal ternos	Cole gas	Super visor	Uno mismo	Otros
¿Qué tan bien andan sus emociones? Financiero	81	76	76	80	78
¿Cuál es su Balance P/CP actual?	84	77	74	80	79
¿Actúa usted en forma Proactiva?	86	86	80	80	85
¿Comienza con el "Fin" en la Mente?	88	88	80	80	86
¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero)	82	83	89	80	84
¿Cómo piensa? Pensar Ganar-Ganar	82	78	78	80	80
¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar	80	89	89	80	85
¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar	80	75	80	80	78
¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender	84	79	80	80	81
¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido	77	80	80	80	79
¿Cómo Actúa en la diversidad? Sinergizar	75	88	80	100	81
¿Se mantiene usted en forma? Afilan la Sierra	83	83	83	80	83
Totales	82	82	81	82	82

Análisis : Se presentan los datos de la evaluación del Gerente financiero, las gráficas particulares del Cuestionario se presentan en las siguientes páginas. Podemos observar en la gráfica resumen de los siete hábitos que el evaluado presenta una visión que corresponde de manera misma a como lo perciben los demás, exceptuando en la categoría ¿Cómo actúa en la diversidad? Sinergizar, donde existe una variación del 19 % desfavorable.

Elaboración de un Modelo de Evaluación de Eficacia para Ejecutivos

B. TABLA N° 2: RESUMEN DE LOS 7 HÁBITOS CORRESPONDIENTE GERENTE DE CRÉDITO

Categorías	Subal ternos	Cole gas	Super visor	Uno mismo	Otros
¿Qué tan bien andan sus emociones? Crédito	92	87	80	91	88
¿Cuál es su Balance P/CP actual?	96	80	69	91	84
¿Actúa usted en forma Proactiva?	96	84	73	93	87
¿Comienza con el "Fin" en la Mente?	91	80	63	85	81
¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero)	90	79	76	71	83
¿Cómo piensa? Pensar Ganar-Ganar	93	87	78	87	88
¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar	89	80	66	91	81
¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar	85	85	67	87	81
¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender	90	90	80	95	88
¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido	90	90	77	87	87
¿Cómo Actúa en la diversidad? Sinergizar	88	81	60	95	80
¿Se mantiene usted en forma? Afilan la Sierra	89	90	80	94	87
Totales	91	84	72	89	85

Análisis : Se presentan los datos de la evaluación del Gerente de Crédito, las gráficas particulares del cuestionario se presentan en las siguientes páginas. Podemos observar en la gráfica resumen de los siete hábitos que el evaluado presenta una visión que corresponde de manera misma a como lo perciben los demás, exceptuando en la categoría ¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero) con una variación del 12% favorable y la categoría ¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar con una variación del 10% desfavorable.

**C.TABLA N° 3: RESUMEN DE LOS 7 HÁBITOS CORRESPONDIENTE
GERENTE DE PROMOCIÓN**

Categorías	Subal ternos	Cole gas	Super visor	Uno mismo	Otros
¿Qué tan bien andan sus emociones? Promoción	92	60	100	78	84
¿Cuál es su Balance P/CP actual?	93	76	94	83	88
¿Actúa usted en forma Proactiva?	93	75	98	85	88
¿Comienza con el "Fin" en la Mente?	92	66	100	85	86
¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero)	91	69	89	80	84
¿Cómo piensa? Pensar Ganar-Ganar	93	66	87	84	84
¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar	95	70	89	80	86
¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar	96	63	83	73	85
¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender	97	68	98	75	88
¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido	96	70	90	70	88
¿Cómo Actúa en la diversidad? Sinergizar	95	70	80	70	86
¿Se mantiene usted en forma? Afilan la Sierra	88	61	83	80	79
Totales	93	68	91	79	86

Análisis : Se presentan los datos de la evaluación del Gerente de Promoción, las gráficas particulares del cuestionario se presentan en las siguientes páginas. Podemos observar en la gráfica resumen de los siete hábitos que el evaluado presenta una visión que corresponde de manera misma a como lo perciben los demás, exceptuando en las categorías ¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar, ¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender, ¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido, ¿Cómo Actúa en la diversidad? Sinergizar con una variación de 13%, 13%, 18%, y 16% respectivamente, todas favorables.

**D.TABLA N° 4: RESUMEN DE LOS 7 HÁBITOS CORRESPONDIENTE
GERENTE DE LIBRERÍA**

Categorías	Subal ternos	Cole gas	Super visor	Uno mismo	Otros
¿Qué tan bien andan sus emociones? Librería	91	79	78	80	85
¿Cuál es su Balance P/CP actual?	81	61	71	66	74
¿Actúa usted en forma Proactiva?	89	79	83	75	85
¿Comienza con el "Fin" en la Mente?	86	89	78	68	86
¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero)	93	86	84	69	90
¿Cómo piensa? Pensar Ganar-Ganar	92	86	82	80	89
¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar	93	84	71	66	87
¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar	88	73	73	67	81
¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender	85	81	60	75	80
¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido	87	85	73	73	84
¿Cómo Actúa en la diversidad? Sinergizar	86	88	73	75	84
¿Se mantiene usted en forma? Afilar la Sierra	84	86	77	69	84
Totales	88	81	75	72	84

Análisis : Se presentan los datos de la evaluación del Gerente de Librería, las gráficas particulares del cuestionario se presentan en las siguientes páginas. Podemos observar en la gráfica resumen de los siete hábitos que el evaluado no presenta una visión que corresponda de manera misma a como lo perciben los demás, lo cual se puede apreciar en las variaciones de las siguientes categorías: ¿Actúa usted en forma Proactiva?, ¿Comienza con el "Fin" en la Mente?, ¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero), ¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar, ¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar, ¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido, ¿Se mantiene usted en forma? Afilar la Sierra, con variaciones de 10%, 18%, 21%, 21%, 14%, 11%, y 15% respectivamente, todas favorables.

**E.TABLA N° 5: RESUMEN DE LOS 7 HÁBITOS CORRESPONDIENTE
GERENTE DE SISTEMAS**

Categorías	Subal ternos	Cole gas	Super visor	Uno mismo	Otros
¿Qué tan bien andan sus emociones? Sistemas		87	80	76	84
¿Cuál es su Balance P/CP actual?		77	69	66	74
¿Actúa usted en forma Proactiva?		88	78	80	84
¿Comienza con el "Fin" en la Mente?		69	53	98	63
¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero)		74	67	76	72
¿Cómo piensa? Pensar Ganar-Ganar		87	78	96	84
¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar		84	60	100	76
¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar		77	63	90	72
¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender		84	80	83	83
¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido		78	70	83	76
¿Cómo Actúa en la diversidad? Sinergizar		79	88	90	82
¿Se mantiene usted en forma? Afilar la Sierra		80	86	94	82
Totales		80	73	86	78

Análisis : Se presentan los datos de la evaluación del Gerente de Sistemas, las gráficas particulares del cuestionario se presentan en las siguientes páginas. Podemos observar en la gráfica resumen de los siete hábitos que el evaluado presenta una visión que corresponde de manera misma a como lo perciben los demás, exceptuando en las categorías ¿Comienza con el "Fin" en la Mente?, ¿Cómo piensa? Pensar Ganar-Ganar, ¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar, ¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar, ¿Se mantiene usted en forma? Afilar la Sierra, con variaciones de 35%, 12%, 24%, 18%, y 12% respectivamente, todas desfavorables.

**F.TABLA N° 6: RESUMEN DE LOS 7 HÁBITOS CORRESPONDIENTE
GERENTE DE IMPORTACIONES**

Categorías	Subal ternos	Cole gas	Super visor	Uno mismo	Otros
¿Qué tan bien andan sus emociones? Importaciones	36	74	76	80	65
Cuál es su Balance P/CP actual?	51	79	69	80	69
¿Actúa usted en forma Proactiva?	45	85	75	80	73
¿Comienza con el "Fin" en la Mente?	50	81	80	78	73
¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero)	44	83	80	78	73
¿Cómo piensa? Pensar Ganar-Ganar	44	86	76	80	73
¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar	54	74	69	71	68
¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar	47	80	70	77	69
¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender	43	79	63	80	66
¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido	47	77	73	77	68
¿Cómo Actúas en la diversidad? Sinergizar	40	79	75	80	68
¿Se mantiene usted en forma? Afilar la Sierra	49	83	66	80	70
Totales	46	80	73	78	70

Análisis : Se presentan los datos de la evaluación del Gerente de Importaciones, las gráficas particulares del cuestionario se presentan en las siguientes páginas. Podemos observar en la gráfica resumen de los siete hábitos que el evaluado presenta una visión que corresponde de manera misma a como lo perciben los demás, exceptuando en las categorías ¿Qué tan bien andan sus emociones?, ¿Cuál es su Balance P/CP actual?, ¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender, ¿Cómo Actúas en la diversidad? Sinergizar, ¿Se mantiene usted en forma? Afilar la Sierra, con variaciones de 15%, 11%, 14%, 12%, y 10% respectivamente, todas desfavorables.

**G.TABLA N°7: RESUMEN DE LOS 7 HÁBITOS CORRESPONDIENTE
GERENTE DE VENTAS**

Categorías	Subal ternos	Cole gas	Super visor	Uno mismo	Otros
¿Qué tan bien andan sus emociones? Ventas		80	96		85
¿Cuál es su Balance P/CP actual?		79	74		77
¿Actúa usted en forma Proactiva?		83	93		86
¿Comienza con el "Fin" en la Mente?		76	78		77
¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero)		77	76		76
¿Cómo piensa? Pensar Ganar-Ganar		82	93		86
¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar		71	74		72
¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar		78	80		79
¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender		78	83		79
¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido		73	97		81
¿Cómo Actúa en la diversidad? Sinergizar		75	80		77
¿Se mantiene usted en forma? Afilan la Sierra		74	69		72
Totales		77	83		79

Análisis : Se presentan los datos de la evaluación del Gerente de Ventas, las gráficas particulares del cuestionario se presentan en las siguientes páginas. Podemos observar en la gráfica resumen de los siete hábitos que el evaluado no presento su autoevaluación por lo cual no se puede hacer un análisis de percepciones.

H. TABLA N° 8: RESUMEN DE LOS 7 HÁBITOS CORRESPONDIENTE DIRECTOR GENERAL

Categorías	Subal ternos	Cole gas	Super visor	Uno mismo	Otros
¿Qué tan bien andan sus emociones? Director General	63			76	63
¿Cuál es su Balance P/CP actual?	72			71	72
¿Actúa usted en forma Proactiva?	79			80	79
¿Comienza con el "Fin" en la Mente?	82			85	82
¿Cómo ordena sus asuntos? (Poner primero lo Primero)	79			73	79
¿Cómo piensa? Pensar Ganar-Ganar	72			78	72
¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar-Ganar	81			74	81
¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar-Ganar	78			80	78
¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar Primero Entender	69			60	69
¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego Ser Entendido	74			73	74
¿Cómo Actúa en la diversidad? Sinergizar	79			80	79
¿Se mantiene usted en forma? Afilan la Sierra	76			74	76
Totales	75			75	75

Análisis : Se presentan los datos de la evaluación del Director General, las gráficas particulares del cuestionario se presentan en las siguientes páginas. Podemos observar en la gráfica resumen de los siete hábitos que el evaluado presenta una visión que corresponde de manera misma a como lo perciben los demás, exceptuando en la categoría ¿Qué tan bien andan sus emociones? Con una variación de 13% desfavorable.

CONCLUSIONES

OBSERVACIONES ESPECÍFICAS:

1. En la categoría ¿Qué tan bien andan sus emociones?, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Director General y el Gerente de Importaciones con 13 % y 15%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Sistemas y el Gerente de Importaciones con 8% y 6%.
2. En la categoría ¿Cuál es su Balance P / CP?, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Importaciones y el Gerente de Crédito con 11 % y 7%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Sistemas y el Gerente de Librería con 8% y 8%.
3. En la categoría ¿Actúa usted en forma proactiva?, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Importaciones y el Gerente de Crédito con 7% y 6%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente Financiero con 10% y 5%.
4. En la categoría ¿Comienza con el fin en la mente?, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Sistemas y el Gerente de Importaciones con 35% y 5%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente Financiero con 18% y 6%.
5. En la categoría ¿Cómo ordena sus asuntos? Poner primero lo primero, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Importaciones y el Gerente de Sistemas con 5% y 4%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente de Crédito con 21% y 12%.
6. En la categoría ¿Cómo piensa? Pensar Ganar – Ganar, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Importaciones y el Gerente de Sistemas con 7% y 12%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente de Crédito con 9% y 1%.

Elaboración de un Modelo de Evaluación de Eficacia para Ejecutivos

7. En la categoría ¿Cómo terminan sus acuerdos? Acuerdos Ganar – Ganar, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Crédito y el Gerente de Sistemas con 10% y 24%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente de Promoción con 21% y 6%.
8. En la categoría ¿Cómo le gusta actuar en su vida? Seguimiento Ganar – Ganar, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Importaciones y el Gerente de Sistemas con 8% y 18% y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente de Promoción con 14% y 12%.
9. En la categoría ¿Cómo atiende a sus interlocutores? Buscar primero entender, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Importaciones y el Gerente de Crédito con 14% y 7%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente de Promoción con 5% y 13%.
10. En la categoría ¿Cómo presenta usted sus ideas? Luego ser entendido, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Importaciones y el Gerente de Sistemas con 9% y 7%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente de Promoción con 11% y 18%.
11. En la categoría ¿Cómo actúas en la diversidad? Sinergizar, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Importaciones, el Gerente de Crédito y el Gerente Financiero con 12%, 15% y 19%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente de Promoción con 9% y 16%.
12. En la categoría ¿Se mantiene usted en forma? Afilar la Sierra, se puede observar que los valores más desfavorables se presentan en el Gerente de Importaciones, y el Gerente de Sistemas con 10% y 12%, y se puede ver que los valores más favorables se presentan en el Gerente de Librería y el Gerente Financiero con 15% y 3%

CONCLUSION FINAL

Las observaciones permiten concluir que el modelo implementado en la valuación de la empresa NULINIC S.A. logran determinar que este modelo es efectivo para medir el desarrollo de los gerentes en sus relaciones y trato con los demás elementos de la empresa, ya que además permite señalar las debilidades y fortalezas de esas personas, lo que puede determinar políticas de mejoras en las áreas más sensibles detectadas por la evaluación.

RECOMENDACIONES

1. Los gerentes cuyos resultados obtuvieron un 12% de variación desfavorable o más en algunas de las categorías se deben promover para que participen en cursos o seminarios donde se refuercen los hábitos respectivos.
2. Se da también la misma recomendación a aquellos gerentes, cuyos resultados de la evaluación presentaron un puntaje promedio entre 60% y el 80% en cualquiera de las categorías.
3. El Modelo de Evaluación de Eficacia para Ejecutivos debe realizarse en la empresa cada año como una práctica habitual de diagnóstico lo que permitirá a la administración mantener un liderazgo gerencial altamente efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones* edit. Trillas, edic.2 año1992
- edic 1998.
- Casares D, Siliceo A.Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva. Editorial Mc Graw Hill, S.A. 1° edición Diciembre 1999.
- Covey, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, edit. Paidós Plural, 1997, pag 61-66
- Freemantle, David, *Lo que les gusta a los clientes de su marca*, edit. MGH
- Goleman, Daniel *Inteligencia Emocional*, edit. IESE, año 1999
- Hill, Napoleón. *Las llaves del éxito de Napoleón Hill – Los 17 principios del triunfo personal*. Editorial EDAF, S.A, 5° edición junio 2001, 239 páginas.
- Hernández S. Roberto, *Metodología de la Investigación* edit. MGH edic. 2, año1999.
- Landrum, Gene N. *Perfil de los genios – Trece hombres creativos que cambiaron al mundo*. Editorial EDAMEX, S.A. 8° edición 31 enero 2000. 420 páginas.
- Maier, Norman, *Breve escrito sobre conceptos*, www.portaldelconocimiento.com
- Martínez G. Luis www.gestiondelconocimiento.com, Organización
- Martínez, Luis, lumaga@monteria.cetcol.net.co
- Méndez, Carlos, *Metodología de la Investigación*, edit. MGH, edic, 2 año 1997
- Pozuelo, Fernando psicólogo industrial. www.gestiondelconocimiento.com.
- Revista Emprendedores, numero 22 año 1999,
- Robbins, Anthony. *Despertando al Gigante Interior – Un viaje de autodescubrimiento hacia la realización personal*. Editorial Grijalbo, S.A, edición septiembre 1998, 620 páginas.
- Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, edit. Prentice Hall. Edic. 7, año 1998
- Rodríguez, Darío, *Diagnostico Organizacional*, edit. Alfaomega, edic.3,
- Sánchez, Roberto *Consultoría de Empresas* Universidad Americana.
- Tschohl, Franzmeier, *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*, edic. Díaz de Santos, año 1994